

# Presentación

## Pensamiento estratégico: reflexiones, propuestas y evidencias empíricas

Ayuzabet de la Rosa Albuquerque<sup>1</sup>

Antonio Barba Álvarez<sup>2</sup>

María Teresa Montoya Flores<sup>3</sup>

**Coordinadores de Número**

Desde un punto de vista teórico, la toma de decisiones ha sido objeto de estudio de la administración y las disciplinas orientadas al estudio de las organizaciones desde sus inicios.<sup>4</sup> Desde un punto de vista práctico, el campo de la estrategia progresó significativamente de ser un curso en escuelas de administración de empresas –léase planeación estratégica– a ser una herramienta que permite evaluar elecciones estratégicas clave de los altos ejecutivos –léase administración estratégica–.<sup>5</sup> Del desarrollo de ambos campos de conocimiento dan cuenta textos especializados,<sup>6</sup> handbooks especializados<sup>7</sup> y revistas especializadas.<sup>8</sup> No obstante la proliferación de la literatura sobre las decisiones estratégicas, la comprensión integral sobre la complejidad asociada al *proceso decisorio estratégico* está lejos de alcanzarse.

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco. Correo electrónico: ayuzabet@correo.azc.uam.mx

<sup>2</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. Correo electrónico: abal@xanum.uam.mx

<sup>3</sup> Profesora-Investigadora del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. Correo electrónico: tere\_montoya@hotmail.com

<sup>4</sup> Simon, Herbert A. "Comments of the theory of organizations", *The American Political Science Review*, vol. 46, núm. 4, 1952, p. 1132. Simon, Herbert A. *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Buenos Aires, Aguilar, 1988; 1945.

<sup>5</sup> Bowman, Edward H., Singh, Harbir y Thomas, Howard, "The domain of strategic management: History and evolution". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 31.

<sup>6</sup> Ver por ejemplo, McKiernan, Meter (ed.), *Historical Evolution of Strategic Management*, Great Britain: Dartmouth, 1996.

<sup>7</sup> Ver por ejemplo, Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002. Hitt, Michael A., Freeman, R. Edward y Harrison, Jeffrey S., *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Bodmin, Cornwall: Blackwell, 2001.

<sup>8</sup> Por ejemplo *Long Range Planning* o *Strategic Management Journal*.

Asimismo, desde un amplio punto de vista, cuando se habla de pensamiento estratégico, se hace referencia a términos como planeación estratégica, administración estratégica, proceso estratégico, decisiones estratégicas, estrategias y/o decisiones; hablar de pensamiento estratégico implica considerar todos estos términos de manera directa o indirecta, conjunta o separada. Así por ejemplo, mientras para algunos la planeación estratégica puede ser la antítesis del pensamiento estratégico, para otros la administración estratégica incluye –en su hechura– al pensamiento estratégico, pero difícilmente se puede negar que éste esté relacionado con decisiones de tipo estratégico o estrategias; en el extremo, algunas veces llega a ser considerado como sinónimo de dichos términos. Por ello, el pensamiento estratégico está ligado al campo de estudio de la administración, pero sobre todo a los campos de estudio del proceso decisorio, la estrategia y la administración estratégica.<sup>9</sup>

6

Los múltiples niveles de análisis de la estrategia,<sup>10</sup> la diversidad de perspectivas de estudio sobre el fenómeno estratégico<sup>11</sup> y la variedad de formas de conceptualizar el término estrategia,<sup>12</sup> enriquecen su comprensión. Por ello, proponer la pluralidad de formas de entender la estrategia es necesario para dar cuenta de sus múltiples manifestaciones administrativas y organizacionales tanto teóricas como empíricas.

En este sentido, se convocó a estudiosos del pensamiento estratégico a presentar, desde diversas posturas teóricas, metodológicas y epistemológicas, sus trabajos de

---

<sup>9</sup> Al respecto véanse: Bowman, Edward H., Singh, Harbir y Thomas, Howard, "The domain of strategic management: History and evolution". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 31-51. Dess Gregory G. y Lumpkin, G. T., "Emerging issues in strategy process research". En Hitt, Michael A., Freeman, R. Edward y Harrison, Jeffrey S., *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Bodmin, Cornwall: Blackwell, 2001, p. 3-34. Miller, Susann J., Hickson, David J. y Wilson, David C., "Decision-Making in organizations". En Clegg, Stewart R., Hardy, Cynthia y Nord, Walter R., *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 1996, p. 293-312. Nutt, Paul C., "Strategic Decision-Making". En Hitt, Michael A., Freeman, R. Edward y Harrison, Jeffrey S., *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Bodmin, Cornwall: Blackwell, 2001, p. 35-69. Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002. Whipp, Richard "Creative Deconstruction: strategy and organizations". En Clegg, Stewart R., Hardy, Cynthia y Nord, Walter R., *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 1996, p. 261- 275.

<sup>10</sup> Por ejemplo, el individual, el grupal, el organizacional y el interorganizacional.

<sup>11</sup> Las perspectivas de estudio de la estrategia más desarrolladas son la administrativa y la organizacional; la primera tiene que ver con el énfasis en los modelos administrativos tendientes a prescribir mejores formas de llevar a cabo el proceso estratégico para mejorar el desempeño de las organizaciones y la segunda tiene que ver con el análisis de las múltiples relaciones que la estrategia mantiene con diversos componentes organizacionales como lo son las relaciones de poder, las expresiones culturales, los procesos de institucionalización, los procesos de aprendizaje e innovación, entre otros. Sin embargo, también existen otras perspectivas de estudio de la estrategia, las cuales se derivan de disciplinas como la ingeniería, la economía, la psicología, la ciencia política –e incluso la milicia–, entre otras.

<sup>12</sup> Por ejemplo, como un proceso netamente cognitivo, como un plan altamente formalizado, como una visión retrospectiva de las acciones estratégicas, entre otras formas.

investigación. Idealmente, el conjunto de los trabajos que conforman este número lleva a concebir al pensamiento estratégico como la amalgama de distintas posturas, cuestión por sí misma relevante, pues implica pensar a la estrategia más allá de las posturas, siempre parciales, que ofrecen desde sus muy particulares perspectivas, el proceso decisorio, la planeación estratégica, la administración estratégica y el proceso estratégico.

De esta manera, como resulta evidente a lo largo de este número dedicado al tema del pensamiento estratégico, éste no sólo tiene que ver con reflexionar creativamente, sino con actuar; no solamente hace referencia al diseño de estrategias, sino a lograr efectos prácticos a nivel intra e interorganizacional; no implica únicamente una capacidad cognitiva, sino la capacidad de influenciar el comportamiento de los demás en función de dicha capacidad; es pues, una mixtura de pensamiento y acción, análisis y síntesis, sencillez y complejidad, donde además, pasado, presente y futuro se confunden.

Por otra parte, en México, al menos en los campos de la administración y las organizaciones, la literatura que dé cuenta de la realidad organizacional, es escasa. La importancia de escritos que describan y analicen la complejidad de los procesos decisorios en general, y del proceso estratégico en particular, a luz de realidades concretas o de estudios de caso, es fundamental, por ejemplo, para la conformación de materiales didácticos que nutran la enseñanza de la administración en el contexto mexicano. Pero también, las propuestas que abonen a la construcción teórica-conceptual del proceso decisorio, es esencial para el avance de la disciplina de la administración y el avance de los saberes sobre las organizaciones.

Por ello, la invitación a presentar trabajos que abarcaran temáticas relacionadas con 1) el análisis conceptual del pensamiento estratégico, 2) el estudio del pensamiento estratégico en las ciencias sociales, las ciencias básicas y la Ingeniería, y en especial, en la administración y en el análisis organizacional, y 3) el análisis de experiencias sobre el proceso estratégico a través de estudio de casos y/o resultados de investigación empírica, resultó –y resulta– altamente pertinente.

Así pues, los artículos que conforman este número se pueden clasificar, a grandes rasgos, en aquellos que eminentemente desarrollan reflexiones teóricas, aquellos que proponen el uso de la planeación y administración estratégicas como medio de mejora del desempeño organizacional y aquellos que si bien presentan un desarrollo teórico su énfasis principal radica en mostrar resultados de investigación empíricos.

Cada uno de los artículos realiza, a su manera, un aporte a los campos de estudio de la administración, las organizaciones y –especialmente al de– la estrategia.

A continuación se exponen algunas de sus contribuciones, señalando que, son ejemplificativas y no limitativas.

El desarrollo de la administración estratégica responde, en parte, a la influencia que ésta ha recibido de diversos campos de conocimiento de las ciencias sociales –entre ellos la administración, la teoría de la organización y los estudios organizacionales–; sin embargo, la administración estratégica no ha correspondido en igual medida a dichos campos, por lo que pudiera decirse que ésta se encuentra en deuda.<sup>13</sup> En tal contexto, el artículo *El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales* de Ayuzabet de la Rosa, Oscar Lozano y Anabela López, propone un acercamiento entre la administración estratégica y los estudios organizacionales, en el que éstos retomen ideas substanciales de aquélla, en tanto forma de avanzar en el conocimiento de las organizaciones y sus decisiones estratégicas.

8

Las formas de entender el desarrollo del campo de estudio de la estrategia son tan diversas como personales; por ejemplo, para Bowman, Singh y Thomas<sup>14</sup> dicho desarrollo se sustenta en tres diferentes tipos de perspectivas académicas: los institucionalistas –que se corresponden con los clásicos fundadores de la planeación estratégica–, los economistas –cuyo ejemplo representativo es Porter– y los conductistas –que partiendo de la influencia de Simon, Pettigrew y Argyris, y teniendo como referentes a estudiosos de las organizaciones en ámbitos de la psicología, la sociología y la ciencia política, se han concentrado en entender sus relaciones con la estrategia–. En este sentido, el artículo *De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso* de Antonio Barba y María Teresa Montoya, representa una forma muy particular de entender el desarrollo del campo de la estrategia teniendo como referente al denominado pensamiento estratégico.

El hecho de que la literatura sobre estrategia se encuentre inserta en muchos tipos de literatura, y que enfáticamente se enfoque en la teoría y la práctica y en el pensamiento y las acciones del ápice estratégico, lleva a insinuar que el campo de estudio de la estrategia se caracteriza por un *managerialismo no reflexivo* y por una *intelectualidad superficial*.<sup>15</sup> Por ello, es importante que el desarrollo de propuestas

---

<sup>13</sup> Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, "Strategic Management: The strengths and limitations of a field". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 6.

<sup>14</sup> Bowman, Edward H., Singh, Harbir y Thomas, Howard, "The domain of strategic management: History and evolution". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 32-34.

<sup>15</sup> Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, "Strategic Management: The strengths and limitations of a field". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 14.

administrativas relacionadas con la planeación, administración y pensamiento estratégicos se construyan con un fuerte sustento teórico y con un sentido práctico que considere la complejidad organizacional, como lo intenta hacer el artículo *El pensamiento estratégico en el modelo de sustentabilidad organizacional: de lo abstracto a la cotidianidad*, de Patricia García y Patricia Mercado.

Zajac<sup>16</sup> ha exhortado a una “trans-fertilización”<sup>17</sup> más intensa de las ciencias económicas y conductuales al campo de la estrategia al mostrar como algunas de las cuestiones más importantes del pensamiento económico pueden ser enriquecidas con aportes complementarios de las ciencias conductuales. En este sentido, el estudio de la estrategia empresarial –que no organizacional–, al estar cimentado en buena medida en las ideas surgidas en el campo económico-administrativo, puede verse enriquecido por las ideas surgidas en el campo de las ciencias sociales y humanas. Al respecto, los artículos *La teoría de la acción en la comprensión de las estrategias empresariales* de Yasmín Hernández y *La estrategia como práctica en la pequeña empresa familiar* de Marcela Victoria Rendón, son un buen ejemplo de “trans-fertilización”, ya que el primero propone un diálogo entre la teoría de la acción –de corte sociológico– y los procesos de construcción de las estrategias empresariales, y el segundo muestra cómo la estrategia considerada como práctica social –noción emanada de las propuestas de la construcción social de la realidad que en la literatura de la estrategia se le conoce como *strategy-as-practice*– puede servir para explicar la hechura de ciertas decisiones estratégicas en una pequeña empresa familiar. Así, estos dos artículos destacan por una parte, el aporte teórico, y por otra, el aporte teórico-empírico que las ciencias sociales y humanas pueden hacer al campo de la estrategia.

Barney “argumenta que el ascenso de la teoría de la firma basada en los recursos ofrece nuevas oportunidades para llevar más teoría de la organización al campo de la estrategia”.<sup>18</sup> Un ejemplo de ello lo representa el artículo *El vínculo de la innovación con la renovación estratégica como capacidad dinámica* de Rafael Ramirez, Marc Thompson, Leo Roodhart y Peter Lednor, el cual, al estudiar ciertas capacidades dinámicas en tres importantes empresas, permite vislumbrar la injerencia de aspectos organizacionales como la cultura y el poder en el desarrollo de dichas capacidades, es decir, deja entrever cómo la cultura de la organización y las formas de ejercicio

---

<sup>16</sup> Zajac en Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, “Strategic Management: The strengths and limitations of a field”. En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 10.

<sup>17</sup> El término original en inglés es *cross-fertilization*.

<sup>18</sup> Barney en Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, “Strategic Management: The strengths and limitations of a field”. En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 10.

de poder permiten explicar por qué en dos empresas se desarrollaron eficazmente las capacidades dinámicas y por qué en una empresa no lograron desarrollarse.

No sólo la organización industrial económica ha tenido fuerte influencia en el campo de estudio de la estrategia, también la han tenido subcampos de la economía como la teoría de juegos, la teoría de la agencia, los costos de transacción o las teorías evolutivas de la firma; sin embargo, dichas influencias no han sido recibidas, en todos los casos, acriticamente, por lo que se han desarrollado posturas críticas que cuestionan, por ejemplo, el escaso acercamiento a los estudios empíricos a nivel intrafirma desde un enfoque cualitativo.<sup>19</sup> De esta manera, el artículo *El juego estratégico en la retención del personal clave. Una reflexión crítica a partir de la teoría de juegos* de Diego René Gonzales, es parte de dichas posturas críticas al trabajar bajo un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso, la teoría de juegos y su relación con las decisiones de carácter estratégico.

10

El campo de la administración estratégica debe desarrollarse asegurando que los conocimientos práctico y académico trabajen juntos para que mutuamente aumenten, en lugar de reducir, sus estándares de comprensión analítica y utilidad práctica.<sup>20</sup> En ese sentido, resulta pertinente la realización de estudios que investiguen en qué medida las propuestas administrativas derivadas de la administración estratégica son realmente implementadas o se ven reflejadas en la práctica cotidiana, no solamente de las empresas privadas sino de las organizaciones no lucrativas. Dichas investigaciones deben permitir evidenciar, en su caso, el desfase entre el conocimiento práctico y académico, y tomar acciones al respecto. Los artículos *Gestión estratégica y reglamentación municipal* de Rigoberto Ramírez y Gerardo Zamora, y *Capacidad operativa para innovar y ventaja competitiva: análisis desde la percepción de actores clave en el sector productivo fronterizo* de Aurora Irma Máynez y Judith Cavazos, ilustran esta problemática. El primero al concluir en su investigación que el pensamiento estratégico está aún lejos de permear la gestión pública municipal pues la reglamentación municipal difícilmente puede ser considerada –actualmente y en el ámbito mexicano– como un instrumento de gestión estratégica. Y el segundo al medir la percepción de mandos medios y superiores de empresas ubicadas en Ciudad Juárez sobre la capacidad de innovación y la ventaja competitiva, destacándose que dichas empresas deben hacer mayores esfuerzos para desarrollar la capacidad de innovación.

---

<sup>19</sup> Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, "Strategic Management: The strengths and limitations of a field". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 7.

<sup>20</sup> Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, "Strategic Management: The strengths and limitations of a field". En Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard y Whittington, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002, p. 16.

Hasta ahora se han expuesto algunas de las contribuciones que, de manera particular, aportan los artículos de este número. No obstante, con el objetivo de interesar al lector a realizar una lectura pormenorizada de cada uno de los artículos, pensamos conveniente exponer de forma más detallada, pero sintética, el contenido de los mismos. El orden de presentación responde a la clasificación arriba mencionada.

La precisión conceptual es una aspiración del conocimiento científico que, si es llevada al extremo –sobre todo en el campo de las ciencias sociales–, puede limitar su desarrollo. Pero la ambigüedad conceptual, también llevada al extremo, puede conducir al mismo resultado. En este sentido, en el artículo que presentan *Ayuzabet de la Rosa, Oscar Lozano y Anabela López* se argumenta que el pensamiento estratégico es un término ambiguo, y más que buscar precisión o ahondar en la ambigüedad, se toma a esta última como un pretexto para avanzar en el conocimiento sobre el proceso estratégico. Así, a partir de describir la evolución de la planeación estratégica hacia administración estratégica y la evolución de la teoría de la organización hacia los estudios organizacionales, se señalan las relaciones teóricas entre dichos campos de conocimiento y se argumenta que debido a la carencia de un campo de estudio analítico sobre el proceso estratégico, la propuesta de introducir al pensamiento estratégico como un campo de conocimiento dentro de los estudios organizacionales –que precisamente supla dicha carencia–, resulta pertinente como una forma de dotar de sentido al término pensamiento estratégico. La propuesta de este artículo llega a ser interesante porque la misma implica concebir al proceso estratégico como un *proceso organizacional complejo*, cuyo estudio puede redundar tanto en el enriquecimiento teórico de los saberes administrativos y organizacionales como en el apoyo a una mejor práctica empresarial y organizacional.

No es fácil determinar con precisión el comienzo y el estado actual de desarrollo de los campos de estudio de la planeación y la estrategia, sobre todo, tratándose de campos sujetos a una dinámica determinada tanto por la caducidad de las prácticas profesionales administrativas como por la constante transformación de las organizaciones para adecuarse a ambientes extremadamente cambiantes. Abonar a esta discusión resulta de interés y valía para el estudio de la administración y de las organizaciones. De esta manera, situando el contexto histórico en el que surge el concepto y práctica de la planeación como punto de partida para la discusión, el artículo escrito por *Antonio Barba y María Teresa Montoya*, establece una contrastación entre las organizaciones modernas/burocráticas y las organizaciones posmodernas/posburocráticas, sugiriendo que las primeras atienden más al concepto de planeación fayoliano y las segundas al de planeación estratégica. A partir de ahí, se desarrolla un análisis genealógico de la planeación estratégica, destacándose tres derroteros, que a juicio de los autores, ha seguido ésta: la visión ortodoxa –como herramienta administrativa–, la visión no ortodoxa –como proceso complejo que



puede ser interpretado desde diversos enfoques— y la visión crítica —como mecanismo de poder disciplinario basado en la producción de discursos—. Con este antecedente, es factible comprender las diferencias y semejanzas, los puntos de encuentro y desencuentro, y las complementariedades y contradicciones, entre la ya conocida planeación estratégica y el relativamente nuevo pensamiento estratégico. Con todo ello, este artículo resulta interesante porque permite situar la discusión en torno a las diversas posturas sobre el pensamiento estratégico y su influencia en los ámbitos social, económico, administrativo y organizacional.

12

Las aportaciones que disciplinas del campo de las ciencias sociales y humanas puedan hacer al estudio de los fenómenos administrativos y organizacionales, independientemente de las aportaciones que puedan hacer disciplinas especializadas en el estudio de estos fenómenos —como la administración, la teoría de la organización o los estudios organizacionales—, es relevante para el avance de la comprensión de la administración y las organizaciones —y de éstas en su relación con la sociedad—. El artículo propuesto por *Yasmín Hernández* representa un buen ejemplo de ello. Así pues, para establecer la pertinencia de introducir la teoría de la acción en el estudio de las estrategias empresariales, el artículo plantea, por una parte, algunas de las principales ideas trabajadas en la literatura administrativa sobre estrategia, y por otra parte, algunas ideas generadas en las teorías de la acción racional, las teorías de la subjetividad y las teorías de la agencia, todas ellas comprendidas en la teoría de la acción de corte sociológico. Con este antecedente, ofrece ejemplos que dan cuenta de la pertinencia de trabajar las relaciones entre la teoría de la acción y el estudio de la acción empresarial, y específicamente, el de las decisiones estratégicas. Por ejemplo, sugiere que dicha teoría, a diferencia de las expuestas en la economía o la administración, introduce la idea de un actor socializado en cuyas decisiones influyen diversos ámbitos de experiencia y no sólo el económico; actor que no toma decisiones al estilo simoniano sino que las construye socialmente, por lo que la construcción de estrategias es también, un proceso de construcción de significados y creación de sentido.<sup>21</sup> Por tanto, ya que la acción es acción social aún en los espacios organizacionales, la teoría de la acción puede ser útil para entender fenómenos organizacionales como la construcción de estrategias, como lo muestra sugerentemente este artículo.

Por un lado, el conocido énfasis prescriptivo de la administración lleva naturalmente a la construcción de propuestas administrativas que al ser implementadas mejoraran, idealmente, el desempeño de las empresas. Por otro lado, el actual desorden medioambiental y la actual crisis institucional, que en parte son atribuidos a las organizaciones modernas, han llevado a generar discursos y prácticas administrativas que los contrarresten. En este sentido, el artículo presentado por *Patricia García* y

---

<sup>21</sup> Postura similar a la desarrollada por March. Al respecto ver: March, James G., "Ambiguity and Interpretation". En March, James G., *A primer on Decision Making*, New York: The Free Press, 1994 p. 175-219.



*Patricia Mercado*, representa un caso de una propuesta administrativa cuyo objetivo es hacer efectiva la llamada sustentabilidad organizacional a través del denominado pensamiento estratégico. Por ello, dicha propuesta se sustenta, por una parte, en el desarrollo conceptual de lo que significa la sustentabilidad organizacional, y por otra, en el modelo de pensamiento estratégico desarrollado por Liedtka.<sup>22</sup> Específicamente se relacionan los cinco componentes de dicho modelo –perspectiva sistémica, enfoque a objetivos, oportunismo inteligente, atención a tiempos, pensamiento científico– con la idea de que las organizaciones deben incorporar intereses sociales y ambientales en su gestión tomado en cuenta el largo plazo. Así pues, como se establece en el artículo, debido a que la ambigüedad conceptual inherente a la sustentabilidad organizacional ha impactado en la ausencia de mecanismos que permitan su implementación, el pensamiento estratégico se convierte en un instrumento para que el ápice estratégico cumpla con tal fin.

13

Generalmente se piensa a la pequeña empresa familiar como un espacio organizacional cuyo grado de complejidad es relativamente bajo, sin embargo, cuando se realizan estudio de casos, se comprende que la pequeña empresa familiar es un espacio con una complejidad *sui generis* cuyos fenómenos organizacionales, entre ellos la toma de decisiones y la construcción de estrategias, muestran cierta especificidad, la cual, para el caso en cuestión, permite responder qué significa ser estratégico en el ámbito de una pequeña empresa familiar y cómo se construyen las decisiones estratégicas en dicho ámbito; aspectos escasamente abordados en la literatura de la pequeña empresa familiar y que también aportan conocimiento al campo de estudio de la estrategia. En este contexto, a partir de una postura crítica respecto de la visión administrativa, funcionalista y pragmática de la planeación estratégica, y adoptando como propuesta teórica la corriente denominada *estrategia como práctica*, el artículo desarrollado por *Marcela Victoria Rendón* muestra la pertinencia de dicha propuesta para analizar y comprender la hechura de las estrategias en el complejo mundo de la pequeña empresa familiar a la luz de un estudio de caso. Este artículo muestra una faceta de la estrategia –léase pensamiento estratégico– escasamente abordada en el campo administrativo y en el campo de la pequeña empresa familiar: la estrategia en tanto práctica construida alrededor de patrones de interacción derivados del interjuego entre los actores y sus estructuras sociales. Esta forma de entender la estrategia permite develar cómo una decisión estratégica ocurrida en la empresa estudiada es resultado de la imbricación de ámbitos institucionales de orden afectivo, económico y médico; estrategia que, desde un punto de vista meramente racional/administrativo, difícilmente podría ser comprendida, debido al carácter ambiguo y contradictorio de la hechura estratégica de la pequeña empresa estudiada.

---

<sup>22</sup> Liedtka, Jeanne M., "Strategic Thinking: can it be taught?", *Long Range Planning*, vol. 31, num. 1, 1998, p. 120-129.

El pensamiento estratégico tiene diversas formas de expresión y relación con los elementos organizacionales. Una de ellas tiene que ver con la actualmente muy recurrida temática de la innovación. En otras palabras, se ha institucionalizado en el ámbito académico –y seguramente también en el empresarial– que ante la turbulencia ambiental pensar estratégicamente se relaciona, entre otros aspectos, con la idea de que las organizaciones deben desarrollar la capacidad de innovar, ya sea en procesos, productos o servicios, pues de esa manera, lograrán ser sosteniblemente competitivas. Aunque el artículo escrito por *Rafael Ramirez, Marc Thompson, Leo Roodhart y Peter Lednor* tiene más la intención de avanzar en la comprensión de las capacidades dinámicas, la manera como lo hace, también permite profundizar en el campo de conocimiento de la administración y el pensamiento estratégicos al describir y analizar, a través de tres casos –Shell, Nokia y Gore–, cómo se desarrollan las relaciones entre la innovación y la renovación estratégica. En su introducción, el artículo presenta una breve pero sustanciosa discusión teórica en torno al tema de las capacidades dinámicas, a partir de la cual, se establece la relevancia de estudiar los casos antes mencionados. En ellos, se da cuenta de manera específica y detallada de las innovaciones organizacionales que vinculan la innovación técnica con la renovación estratégica –División de Exploración y Producción, GameChanger, Génesis– y de los mecanismos internos de las empresas estudiadas para relacionar sus capacidades de innovación y renovación estratégica –WorldMap y lentes múltiples–. De esta manera, este artículo lleva a reflexionar en qué medida la innovación organizacional da lugar a la renovación estratégica o en qué medida la renovación estratégica implica el desarrollo de la innovación organizacional, por lo que implícitamente, al tratarse el tema de la renovación estratégica, se abordan también algunas de las diversas formas de pensar estratégicamente.

No solamente el personal clave es, por definición, estratégico para el buen desempeño de las organizaciones, también, los procesos de negociación para retener a dicho personal son estratégicos para lograr su permanencia en las mismas. Asimismo, el hecho de que la rotación del personal clave de una organización desequilibre la implementación de sus estrategias o el hecho de que las organizaciones deban diseñar estrategias para retener a su personal clave, convierte en estratégico el tema de la retención del personal clave. En este sentido, el artículo propuesto por *Diego René Gonzales*, utiliza aspectos conceptuales de la teoría de juegos –juegos, jugadores, decisiones estratégicas, racionalidad– para elaborar una matriz de decisión que permita analizar el proceso de negociación que se establece entre el personal clave y su empleador cuando el primero decide abandonar la empresa. Lo atractivo de este artículo radica en que sus resultados de investigación empíricos permiten poner en tela de juicio que la retención de personal clave es un fenómeno predecible y gestionable, ya que en los procesos de negociación no todo lo determina el aspecto económico; aspectos como la autocrítica que hace de sí mismo el empleado

clave, la pérdida de sentido laboral o las promesas no cumplidas por la organización, entre otros, son más determinantes que el aumento de salario para permanecer en la empresa. Por ello, la capacidad de ejercicio de poder de las organizaciones sobre los empleados clave se ve generalmente diezmada, pues los factores personales y sociales no son fácilmente gestionables. Las organizaciones deben entonces, si desean mantener a su personal clave, realizar un verdadero pensamiento estratégico.

Generalmente se asocia a la gestión estratégica con las prácticas administrativas de las empresas privadas,<sup>23</sup> sin embargo, a raíz de la emergencia de la llamada nueva gerencia pública, se piensa que la gestión estratégica ha empezado a convertirse en una práctica natural para las organizaciones públicas y gubernamentales, cuestión necesaria de comprobar a través de estudios documentales y empíricos. El artículo presentado por *Rigoberto Ramírez* y *Gerardo Zamora* se inscribe en esta línea al tratar de evidenciar cómo se expresa la gestión estratégica en el marco reglamentario de los municipios. Así, este artículo presenta un breve pero concreto panorama contextual sobre los cambios sociales, políticos y culturales que obligaron a las organizaciones públicas y gubernamentales a adoptar nuevas formas de organización y de gestión; en este contexto de cambio se plantea la premisa de que la gestión estratégica se ha convertido en una herramienta que permite articular, por una parte, la gestión pública, y por otra, la práctica de la gobernanza, al hacer coincidir los intereses gubernamentales con los intereses de los diversos sectores de la sociedad y lograr concretizarlos en objetivos alcanzables. Así, este fenómeno socio-organizacional es trasladado, como objeto de estudio empírico, al campo de las organizaciones municipales de algunas ciudades-capital del país, en donde la idea es conocer en qué medida puede ser considerada la reglamentación municipal un instrumento de gestión estratégica. Específicamente se estudia si los reglamentos municipales contienen indicios explícitos de factores de gobernabilidad, gobernanza y gestión estratégica que permitan demostrar si dichos reglamentos cuentan o no con un sentido estratégico. Los resultados más substanciales son que los dos primeros factores tienen una baja presencia en los reglamentos mientras que el tercero tiene una presencia relativamente significativa. Esto se puede interpretar como la presencia conceptual y la ausencia práctica del instrumento de la planeación, lo que permite afirmar que el pensamiento estratégico está aún lejos de permear la gestión pública municipal –no obstante existen pequeños avances que pueden dar cuenta de lo contrario–.

El pensamiento estratégico tiende a ser asociado de diversas maneras con temas como la innovación y la ventaja competitiva. Así por ejemplo, pensar estratégicamente significa, entre otras cuestiones, diseñar el futuro de la organización teniendo en cuenta que la innovación es una forma de crear y mantener la ventaja competi-

---

<sup>23</sup> En este sentido no está por demás acentuar que, como es bien sabido, la planeación estratégica surge en el seno de la empresa privada.

va. El artículo desarrollado por *Aurora Irma Máynez* y *Judith Cavazos* ahonda en el estudio empírico de la innovación y la ventaja competitiva al presentar un estudio cuantitativo en el que se mide la percepción de mandos medios y superiores –en el sector productivo de la Ciudad Juárez, Chihuahua, México– respecto de la capacidad de innovación y de la ventaja competitiva de las empresas donde laboran. Así, después de establecer un sintético marco teórico-conceptual sustentado en la teoría de recursos y capacidades, los resultados del artículo indican que en lo relativo a la capacidad de innovación las empresas deben hacer mayores esfuerzos para desarrollarla, apoyándose tanto de la adopción de los avances tecnológicos como de los procesos organizacionales que generen mayor valor; en lo tocante a la ventaja competitiva, los mandos medios y superiores encuestados perciben que a pesar de que la rentabilidad económica es similar a la de sus pares empresariales, sus empresas tienen una mejor posición competitiva que la de sus competidores. Igualmente, el artículo muestra las relaciones estadísticamente significativas entre los indicadores de la capacidad de innovación –programas de largo plazo en innovación, anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas, tecnología de punta, próxima generación de tecnología, habilidades y procesos para cambios radicales, y creación de procesos nuevos y únicos– y los indicadores de la ventaja competitiva –rentabilidad económica, crecimiento de las ventas, participación de mercado, crecimiento de la empresa, productividad laboral, satisfacción del cliente, satisfacción de *stakeholders* y posición competitiva–, a partir de lo cual se puede reflexionar en qué medida las empresas desarrollan un pensamiento estratégico sustentado en la estrecha relación entre factores innovadores y competitivos. De esta manera, este artículo profundiza en una de las tantas aristas del complejo proceso que implica el pensamiento estratégico.

Ahora bien, respecto del conjunto de artículos, se pueden destacar algunas reflexiones. Como varias de las herramientas administrativas forjadas en el siglo anterior, tanto la planeación estratégica como la administración estratégica,<sup>24</sup> son de corte anglosajón, y su origen y desarrollo se han situado, principalmente, en el espacio norteamericano, por lo que las aportaciones académicas surgidas en otras latitudes se convierten en referentes importantes que contribuyen a contrarrestar la hegemonía anglosajona en el campo de la administración y las organizaciones. En este sentido, en el presente número se exponen trabajos que interesándose en el estudio de la planeación estratégica, la administración estratégica y el pensamiento estratégico, dan cuenta de realidades diferentes a la estadounidense, como lo son la mexicana, la latinoamericana o la europea; representa también un aporte en el sentido de que

---

<sup>24</sup> Es preciso señalar que la administración estratégica puede ser entendida no sólo como una herramienta administrativa sino como un campo de conocimiento; obviamente ello depende del sentido gramatical que se le dé.

---

se presentan formas de pensar temas relacionados con el estudio de la estrategia fuera del contexto estadounidense.

Asimismo, es necesario destacar que el ejercicio práctico de la planeación estratégica –y la administración estratégica– se desarrolló principalmente en el campo de la empresa privada; sin embargo, actualmente su uso se ha expandido a otro tipo de organizaciones, tanto gubernamentales como no gubernamentales. Por ello, es pertinente destacar que en este número se presentan casos de organizaciones privadas y públicas, lo cual da cuenta de la injerencia del pensamiento estratégico en los diversos campos organizacionales.<sup>25</sup>

Para finalizar, cabe señalar que atendiendo al espíritu de la revista *Administración y Organizaciones*, este número ofrece elementos de análisis y reflexión tanto para estudiosos de la administración y las organizaciones, como para aquellos imbricados con su práctica cotidiana, en este caso, a través del polémico tema denominado, *pensamiento estratégico*. En otras palabras, el pensamiento estratégico no ha sido sino un pretexto para conocer más acerca de la administración<sup>26</sup> y de las organizaciones<sup>27</sup> a través de uno de sus procesos básicos: la toma de decisiones.

17

---

<sup>25</sup> DiMaggio, Paul J. y Powell, Walter W. "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, núm 2, 1983, p. 147-160.

<sup>26</sup> Tanto de la administración en un sentido abstracto como de las prácticas administrativas concretas.

<sup>27</sup> Tanto de la organización en un sentido teórico como de la cotidianeidad de las organizaciones.

# El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 12-06-2013

Ayuzabet de la Rosa Albuquerque<sup>1</sup>

Oscar Lozano Carrillo <sup>2</sup>

Anabela López Brabilla<sup>3</sup>

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es proponer al pensamiento estratégico como un nuevo campo de conocimiento dentro de los estudios organizacionales. Lo anterior como resultado del análisis de las relaciones teórico-pragmáticas entre la planeación estratégica, la administración estratégica, la teoría de la organización y los estudios organizacionales. Para ello en principio se describe brevemente la evolución de la planeación estratégica hacia administración estratégica. Posteriormente, se describe aún más brevemente la evolución de la teoría de la organización hacia los estudios organizacionales. A partir de lo anterior, se destacan las relaciones teóricas entre la planeación estratégica y la teoría de la organización –por una parte– y la administración estratégica y los estudios organizacionales –por otra parte–. Posteriormente, dada la carencia de un campo de estudio analítico sobre el proceso estratégico, se establece una propuesta conceptual sobre lo que podría significar el pensamiento estratégico y su lugar dentro de los estudios organizacionales, lo cual se concretiza en la propuesta de introducir al pensamiento estratégico como un nuevo campo de conocimiento dentro de los estudios organizacionales. Finalmente, se establecen algunas reflexiones sobre las implicaciones de dicha propuesta.

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Azcapotzalco. Correo electrónico: ayuzabet@correo.azc.uam.mx

<sup>2</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Azcapotzalco. Correo electrónico: exato@correo.azc.uam.mx

<sup>3</sup> Profesora-Investigadora de la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad D.F. 096 Norte. Correo electrónico: anabela\_lopez72@yahoo.com

## ABSTRACT

The aim of this paper is to propose strategic thinking as a new field of knowledge within Organization Studies. Such proposition is based on the theoretical and pragmatic relations between strategic planning, strategic management, organization theory and organization studies. To this end, the evolution of strategic planning to strategic management is briefly described. Subsequently, the evolution of organization theory to organization studies is even more briefly described. After the antecedents previously described, the theoretical relationships between strategic planning and organization theory, on the one hand, and the strategic management and organizational studies, on the other hand, are established. Subsequently, given the lack of a field of analytical study on the strategic process, a conceptual proposal is made about what could mean strategic thinking and its place within the organization studies, which in turn is embodied in the proposition of strategic thinking as a new field of knowledge within organizational studies. Finally, we reflect on the implications of this proposal.

---

**Palabras clave:** Administración estratégica, agenda de investigación, estudios organizacionales, pensamiento estratégico, planeación estratégica, teoría de la organización.

**Keywords:** Strategic management, research agenda, organization studies, strategic thinking, strategic planning, organization theory.



## Introducción<sup>4</sup>

Debido a que el proceso estratégico es un fenómeno de carácter complejo, resulta pertinente que los estudios organizacionales lo incluyan como variable de análisis fundamental dentro de su campo disciplinario. Ello no significa que el proceso estratégico, en tanto forma particular de toma de decisiones, no haya sido abordado por los estudios organizacionales, más bien significa que ha sido abordado desde un punto de vista parcial, es decir, el análisis del proceso estratégico se ha enfocado en alguna faceta del mismo: la racionalidad, la ambigüedad, la incertidumbre, los diversos tipos de toma de decisión, el papel de la directiva, entre otros.<sup>5</sup>

En este contexto, el pensamiento estratégico puede representar el punto de enlace que permita esclarecer el estudio de la complejidad del proceso estratégico, a través de la confluencia entre, por una parte, la administración estratégica, y por otra parte, algunas de las corrientes teóricas de los estudios organizacionales. Lo anterior, derivado del hecho de que este trabajo parte del supuesto de que el término pensamiento estratégico es un término ambiguo, es decir, es un término que al día de hoy carece de precisión conceptual y arraigo disciplinario; en otras palabras, actualmente no hay claridad sobre lo que significa ni sobre las disciplinas que han adoptado como objeto de estudio al pensamiento estratégico.

De acuerdo a Liedtka (1998: 121) “el término ‘pensamiento estratégico’ a menudo es usado tan amplia y genéricamente en el campo de la estrategia que corre el riesgo de llegar a ser un sinsentido. Raramente quienes utilizan el término lo definen. A menudo, parece que el término ‘pensamiento estratégico’ es usado para denotar todo pensamiento acerca de la estrategia, más que para denotar un particular modo de pensamiento, con características específicas. Dentro de su amplio uso, los autores han usado el término casi intercambiamente con otros conceptos tales como planeación estratégica o administración estratégica”. Asimismo, para Heracleous (1998: 481) “ahora no solamente la planeación estratégica es todavía usada de diversas formas, sino la situación es todavía más complicada por la introducción de un término más reciente, el ‘pensamiento estratégico’. Las relaciones entre planeación estratégica y pensamiento estratégico no es clara en la literatura, lo que provoca un estado de confusión sobre el tema”.

Esta confusión es palpable cuando se tratan de delimitar los aspectos que fundamentan la práctica del pensamiento estratégico; así por ejemplo mientras para Liedtka (1998:) el pensamiento estratégico incluye una perspectiva sistémica de los medios fines para crear valor, una clara visión del destino de la organización, la capacidad de adaptación repentina, la capacidad de armar la estrategia pensando a la

---

<sup>4</sup> Versiones preliminares de este documento fueron presentadas en el IV Congreso Internacional de Análisis Organizacional, UV; y en el XII Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM.

<sup>5</sup> Para una visión más profunda de este tema, ver Hart (1992) y Miller, Hickson y Wilson (1996).

vez el pasado, el presente y el futuro de la organización y la habilidad de desarrollar hipótesis sobre el estado de la organización y ponerlas a prueba, para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) incluye siete aspectos: ver hacia adelante –tener en cuenta el futuro de la organización–, ver hacia atrás – considerar el pasado o historia de la organización–, ver desde arriba –tener la visión global de la organización–, ver desde abajo –dar importancia a los detalles de la organización que suceden en los diversos niveles jerárquicos–, ver al costado –tener la suficiente creatividad al generar estrategias–, ver más allá –tener la capacidad de identificar oportunidades donde nadie más la identifica– y ver a través –saber establecer y transmitir la visión de la organización–. Asimismo, mientras unos piensan que la planeación y el pensamiento estratégicos son distintos, para otros no es así: para Mintzberg el pensamiento estratégico es un acto de creatividad y síntesis diferente al acto programático y analítico que implica la planeación estratégica, y para Porter el propósito de la planeación estratégica es simplemente facilitar la creatividad inherente al pensamiento estratégico (Heracleous, 1998: 481-482).

Desde un punto de vista más amplio, mientras existen textos sobre pensamiento estratégico estrechamente vinculados al ámbito netamente administrativo, existen otros que escapan a dicho ámbito, lo que reafirma el carácter ambiguo de este término. Entre los primeros se encuentra el clásico texto de Ohmae (1988) y otros más: Robert (2006), Gimbert (2010), Morrisey (1996) y Tovstiga (2012). Lo que caracteriza a estos trabajos es, por una parte, la concepción del pensamiento estratégico como una forma de herramienta administrativa, específicamente, la administración estratégica y/o la planeación estratégica, y por otra parte, la utilización del término pensamiento estratégico como sinónimo de herramientas administrativas empleadas en procesos de consultoría, en otras palabras, bajo el término pensamiento estratégico se esconde una forma de promover dichas herramientas. Entre los segundos se pueden citar los textos de Gallego (2004) y Dixit y Nalebuff (1991), cuyo enfoque, si bien incluye aspectos de orden administrativo, y cuentan con cierto sustento académico, en realidad plantean que lo que denominan pensamiento estratégico pueda ser utilizado en cualquier situación concreta de la vida cotidiana, y no solamente la organizacional.

Sin embargo, más allá de la ambigüedad del término pensamiento estratégico, lo que sí es un hecho, es que éste forma parte integral de la administración estratégica, es decir, es un elemento esencial para la realización del liderazgo estratégico.

Así pues, ante esta ambigüedad del término pensamiento estratégico, se propone dotarlo de sentido y utilidad disciplinaria, aprovechando que en las ciencias sociales el significado tiende a ser más imputado que descubierto y que las cosas o hechos cobran existencia hasta que son nombrados y se les asigna un significado, pero también, aceptando el riesgo que toda propuesta siempre corre: la parcialidad, la arbitrariedad y la subjetividad. En todo caso esta propuesta no es sino un pretexto para ahondar en una de las aristas del complejo fenómeno que son las organizaciones.

Para reducir dicho riesgo, esta propuesta se sustentará en el análisis del desarrollo histórico de los marcos disciplinarios que se han encargado de dar cuenta del proceso estratégico durante el siglo XX y principios del XXI: la planeación estratégica y la administración estratégica desde el punto de vista pragmático y la teoría de la organización y los estudios organizacionales desde el punto de vista analítico. Esta distinción entre los puntos de vista pragmático y analítico es importante porque son las dos grandes orientaciones con las que se ha abordado al proceso estratégico.

Así pues, el presente trabajo tiene por objetivo proponer al pensamiento estratégico como un campo de conocimiento dentro de los estudios organizacionales.<sup>6</sup> Lo anterior como resultado del análisis de las relaciones teórico-pragmáticas entre la planeación estratégica, la administración estratégica, la teoría de la organización y los estudios organizacionales. Para ello en principio se describe –brevemente– la evolución de la planeación estratégica hacia administración estratégica. Posteriormente, se describe –aún más brevemente– la evolución de la teoría de la organización hacia los estudios organizacionales. A partir de lo anterior, se destacan las relaciones teóricas entre la planeación estratégica y la teoría de la organización –por una parte– y la administración estratégica y los estudios organizacionales –por otra parte–. Posteriormente, dada la carencia de un campo de estudio analítico sobre el proceso estratégico, se establece una propuesta conceptual sobre lo que debiera significar el pensamiento estratégico y su lugar dentro de los estudios organizacionales, lo cual se concretiza en la propuesta de introducir al pensamiento estratégico como un campo de conocimiento dentro de los estudios organizacionales. Finalmente, se establecen algunas reflexiones sobre las implicaciones de dicha propuesta.

Dada la ambigüedad del término estrategia y la complejidad del proceso estratégico, resulta pertinente realizar más estudios y aportes de orden teórico, metodológico y práctico en torno a la estrategia y el proceso estratégico, y es en este sentido, que el presente trabajo pretende realizar una aportación al formato teórico que puede sustentar dichos estudios: el pensamiento estratégico.

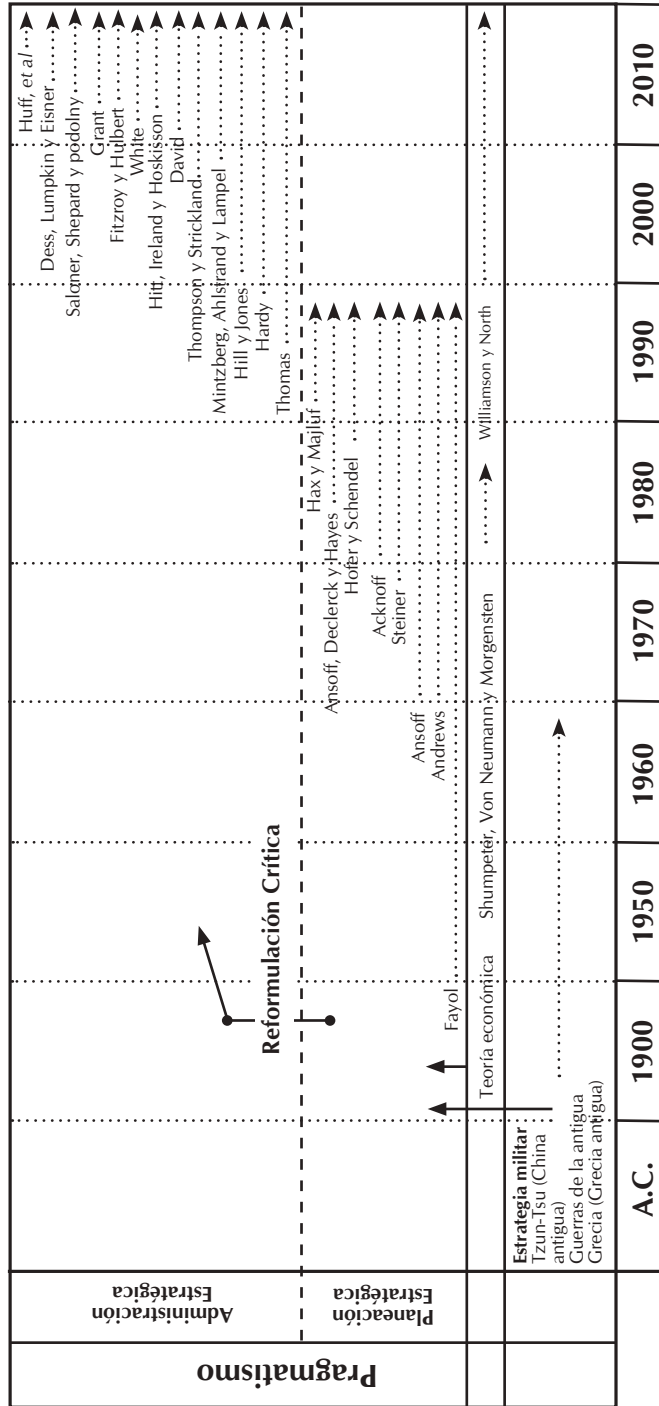
## 1. De la planeación estratégica a la administración estratégica

La *planeación* estratégica (PE) y la administración estratégica (AE) son los enfoques administrativos que tienen como sujeto principal de interés tanto a la estrategia como al proceso decisorio. De acuerdo a la figura 1, la PE ha evolucionado a lo que hoy en día se denomina AE; dichas herramientas administrativas mantienen una orientación netamente pragmática, es decir, una orientación centrada en las propuestas administrativas tendientes a la resolución de los problemas enfrentados por las organizaciones empresariales –primordialmente–. Desde un punto de vista

---

<sup>6</sup> Pudieran retomarse otros términos relacionados al proceso estratégico, como por ejemplo, el término análisis estratégico, sin embargo éste hace referencia específica al estudio de la acción organizada concreta de corte francés (Crozier y Friedberg, 1990).

**Figura 1**  
Desarrollo histórico de la PE y la AE



Fuente: elaboración propia.

elemental, la PE tiene su origen por una parte, en la noción de planeación –en tanto fase del proceso administrativo– y por otra parte, en la noción de estrategia.

La *planeación* (o mejor dicho previsión) constituye según Fayol (1971) una de las funciones administrativas que toda empresa desarrolla, y esta función está sustentada en la máxima de “gobernar es prever”, donde prever es calcular el porvenir, preparar y –sobre todo– comenzar a actuar. Fayol escribió esto a principios del siglo XX, y aunque ha habido algunas variaciones en la forma en como se presenta esta operación del –mal llamado–<sup>7</sup> proceso administrativo, esta definición sigue siendo precisa y útil, para entender qué es la planeación dentro de una organización.

Por su parte, la estrategia es un término mucho más difícil de contener, debido a su a su carácter socio-históricamente construido (Whipp, 1996) y a su ambigüedad.<sup>8</sup> Como es bien sabido, los orígenes del término estrategia se encuentran en el campo de la milicia. Dicho término deriva del verbo en griego *strategos* –o general– que significa planear la destrucción del enemigo a través del uso efectivo de los recursos (Bracker, 1980: 219);<sup>9</sup> de ahí que el término *estratagema* hace referencia a un ardid de guerra, un engaño hecho con astucia y destreza (Barba, 2000: 33), cuya necesidad de usarlo en el campo de los negocios apareció después de la segunda guerra mundial (Bracker, 1980: 219).<sup>10</sup>

Específicamente, a través del tiempo la PE ha venido a significar en términos generales una herramienta administrativa que parte del establecimiento de la misión y visión organizacionales seguido del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas del entorno, con el fin de llegar a establecer los objetivos estratégicos, estrategias y metas que permitan cumplir con la misión y visión establecidas de antemano. Esta noción se ha venido construyendo

<sup>7</sup> Fayol nunca hizo referencia a un proceso administrativo, sino a funciones administrativas.

<sup>8</sup> En efecto, si bien el concepto de estrategia hace referencia en términos generales al patrón o modelo de decisiones que determina y revela la forma de llegar a cumplir con los objetivos de una organización, en realidad de acuerdo dicho concepto puede adquirir varios significados: estrategia como plan (si uno se posiciona en el presente, la estrategia es resultado de concebir las acciones necesarias para alcanzar un futuro deseado), estrategia como patrón (si uno se posiciona en el presente, la estrategia es resultado de lo realizado en el pasado), estrategia como posición (la estrategia es resultado del establecimiento del lugar que se desea ocupar dentro del mercado), estrategia como perspectiva (la estrategia es resultado de ubicar a la organización en un futuro a partir de los esquemas mentales de los estrategas –misión y visión–), estrategia como *estratagema* (la estrategia es resultado de la búsqueda de beneficio de manera ventajosa –treta o trampa para vencer a la competencia–) (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999: 22-30).

<sup>9</sup> De acuerdo a Bracker (1980: 219) una de las primeras aplicaciones del término estrategia en los negocios ocurrió cuando Sócrates comparó los deberes de un general y un hombre de negocios mostrando que ambos planean el uso de los recursos para llegar a los objetivos. Pero más allá de los orígenes etimológicos del término estrategia, el lector puede encontrar en el trabajo de Henderson (1989) los orígenes ontológicos del término estrategia.

<sup>10</sup> La estrategia en el ámbito de la empresa se comienza a utilizar con Von Neumann y Morgenstern en su obra teoría del juego, y la definieron como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta, posteriormente Druker en su libro *The Practice of Management* afirma que los gerentes deben de aplicar la estrategia para alcanzar determinados recursos. Chandler es el primero que la estudia en su libro *Estrategia y Estructura* en 1962 (Mintzberg y Quinn, 1993).

a partir de diversos modelos estratégicos que diversos autores han propuesto a partir de mediados de la década de 1960<sup>11</sup> como respuesta al agotamiento de los modelos administrativos de esa época para hacer frente a contingencias ambientales, como por ejemplo, la disminución de la demanda, la sustitución de productos por nuevas tecnologías, o la competencia internacional (Ansoff, Declerck y Hayes, 2003: 49).

El principal promotor<sup>12</sup> de la PE fue el grupo de Andrews, Learned, Christensen y Guth con su libro *Política empresarial: textos y casos*, cuyo modelo representa la base de los diversos modelos de PE (ver Andrews, 1986). Otro autor destacado en el campo de la PE fue Ansoff (ver Ansoff, 1986 y 1988), quien a pesar de haber publicado su libro *Estrategia Corporativa* casi al mismo tiempo que Andrews y su grupo, no vio el éxito sino hasta la siguiente década (1970).<sup>13</sup> Sin embargo, existen diversos modelos de PE, que teniendo básicamente los mismos componentes que los de Andrews y Ansoff, fueron modificándose de acuerdo a los cambios que las organizaciones sufrieron a partir de las turbulencias ambientales, principalmente en la década de los 70's; es en este contexto que Steiner (1983), Ackoff (2004), Hofer y Schendel (1985), y Hax y Majluf (1997) propusieron modelos más desarrollados, siendo el de Hax y Majluf (1997) el modelo más destacado por situar la PE a nivel corporativo, negocios y funcional, y por incorporar algunos elementos que en la literatura de la AE son ya clara y explícitamente incorporados,<sup>14</sup> por lo que pudiera ser considerado como un modelo de transición entre la PE y la AE.

Así pues, la PE nace como respuesta al crecimiento del cambio ambiental generado a partir de la segunda mitad del siglo XX; sus elementos básicos son la misión, la visión, el análisis de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA), los objetivos estratégicos, las estrategias y las metas; y comprende un proceso compuesto por al menos tres etapas: formulación, ejecución y retroalimentación.<sup>15</sup> Sin embargo, lo que permite contextualizar la aparente simplicidad de estos elementos integrados en un proceso lineal –que va desde la misión hasta las metas–

---

<sup>11</sup> En este sentido, es pertinente señalar que los modelos de PE se han ido recuperando unos a otros a través del tiempo de forma acumulativa, es decir, los modelos más recientes han recuperado los elementos básicos de los modelos más antiguos.

<sup>12</sup> Los orígenes de la PE se remontan a los libros *Liderazgo en administración* de Philip Selznick escrito en 1957, y *Estrategia y Estructura* de Alfred Chandler, en 1962, siendo este último quien ofrece la primera definición moderna de estrategia, sin embargo, es Kenneth Andrews quien se reconoce como el promotor más activo de la PE (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999).

<sup>13</sup> La gran relevancia que causó el modelo de PE de Ansoff, no radicaba en innovaciones respecto del modelo de Andrews puesto que básicamente contenían los mismos elementos y procesos; lo que en realidad le dio impulso y relevancia, fue la emergencia de un modelo de gestión que se comenzó a propagar por todo Estados Unidos, casi como una religión sustentada en un discurso de modernidad y progreso: la PE. Al respecto, véase también, Ansoff (1988).

<sup>14</sup> Como se mostrará líneas abajo, la AE incorpora aspectos como ventaja competitiva (Porter, 1991 y 2000), competencias clave (Prahalad y Hamel, 1996), capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997), análisis de portafolios (Henderson, 1998), entre otros más.

<sup>15</sup> Al respecto, es pertinente mencionar que la creación real de estrategia conecta la acción con el pensamiento, que vincularía la formulación con la implementación, siendo ésta una de sus principales caren-

y perfilar la práctica de la PE a lo largo de dichas etapas, son las siguientes premisas: a) la PE es una herramienta administrativa creada para la gran empresa privada cuyo fin último es mantener o aumentar la rentabilidad de un negocio; b) la estrategia debe ser explícita y formal; c) la PE debe ser desarrollada por el máximo nivel jerárquico y debe ser una función permanente de dicho nivel; d) hay dos formas de hacer la estrategia: a través de la *intuición* y a través de un *proceso formal* (la PE suple la falta de líderes visionarios encargados de conducir a la organización y representa esta segunda forma de hacer estrategia); e) el proceso de PE supone una separación entre la planeación y la implementación de la estrategia (ello supone también una separación entre concepción y ejecución de tipo taylorista); f) la PE se desarrolla a través de los diversos niveles administrativos y por ello implica un proceso de interrelación y participación entre las decisiones estratégicas, tácticas y operativas; g) la estructura debe seguir a la estrategia; h) la PE define tanto el negocio actual de la organización como el actuar futuro de la organización; i) la esencia de la PE es el análisis FODA; y j) la estrategia mantiene estrecha relación con las condiciones ambientales internas y externas de la organización, destacando entre estas últimas las relativas a la competencia.

27

Así, el discurso de la PE adquirió cierto grado de institucionalidad en tanto permitió dar respuesta a dos grandes problemáticas de las grandes organizaciones privadas: a) cómo escoger la correcta dirección de la organización de entre varias alternativas posibles cuando no se sabe cuál es el rumbo de la organización y b) cómo captar la energía de los individuos de la organización y aprovecharla en función de la nueva dirección escogida –a nivel de planes y programas de acción– (Ansoff, 1988). En otras palabras, la PE era una herramienta administrativa que daba dirección y sentido tanto externo como interno al rumbo de la organización.

Pero más allá de los aspectos benéficos de la PE, había la conciencia de que no se debía recurrir a ésta cuando las características organizacionales de la empresa en cuestión no lo requerían o no se tenían las condiciones para llevar a cabo un proceso de PE –debido a la complejidad implícita a la formulación e implementación de la PE– (Steiner, 1988). Así, con el paso del tiempo, la PE sufrió una serie de críticas, entre las que destacan el hecho de que la PE puede convertirse en un fin en sí mismo debido al apego, tiempo y recursos invertidos en la planeación e implementación de la estrategia lo que genera inflexibilidad ante los cambios; el hecho de que la estrategia no siempre sigue a la estructura ya que ésta no es maleable por decreto; el hecho de que la PE no funciona en ambientes inestables o que cambian con gran rapidez; el hecho de que la PE es costosa; el hecho de que la PE no sustituye a los líderes visionarios; y el hecho de que la PE es hecha para y en función de la gran empresa, lo cual limita su aplicación a otro tipo de organizaciones.

---

cias, ya que la PE tiene como una de sus premisas fundamentales que la formulación estratégica debe ser desarrollada por la alta jerarquía de la organización; mientras que la ejecución está a cargo de los mandos medios y la base operativa de las organizaciones.



Específicamente, con el aumento de la turbulencia ambiental y complejidad organizacional, el discurso y práctica de la PE tuvieron un decaimiento, el cual se vio reflejado contundentemente en la crítica que Mintzberg (1994) les haría. Para este autor la caída de la PE se debe en gran parte a las falacias que desarrolló: la falacia de la predicción (no se puede tener certeza total sobre el comportamiento futuro del ambiente), la falacia de la separación (no se puede planear sin tomar en cuenta a la base de la organización) y la falacia de la formalización (la PE no hace estrategias sino planes, es decir, la PE es meramente una programación de planes; para hacer estrategias se necesita de síntesis no de análisis).

28

No es sino a partir de una crítica a la PE que se comienza a generar una nueva forma de concebir el uso y estudio de la estrategia: la AE; corriente aún en construcción que si bien tiene como objetivo la funcionalización de la estrategia y del proceso estratégico, se caracteriza por mantener una posición teórica que le permite esbozar la complejidad inherente al proceso estratégico. Esto es, si bien la AE no abandona su orientación pragmática, permite empezar a plantear la complejidad asociada al proceso estratégico que la PE desatendía; cuestión que le permite refuncionalizar la naturaleza del proceso estratégico. Como lo establecen Bowman, Singh y Thomas (2002: 31), la AE tiene tres elementos: sus raíces en la práctica, su metodología y sus fundamentos teóricos. De entre los autores que abordan el tema de la AE se encuentran, entre otros, los siguientes: Thomas (1988); Hardy (1994); Hill y Jones (1996); Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999); Thompson y Strickland (2001); David (2003); Hitt, Ireland y Hoskisson (2004); White (2004); Fitzroy y Hulbert (2005); Grant (2005); Saloner, Shepard y Podolny (2005); Dess, Lumpkin y Eisner (2006); Huff, *et al.* (2009).<sup>16</sup>

A manera de síntesis, se puede establecer que en dichos textos se retoma el modelo esencial de PE pero se refuncionaliza a la luz de diversos aspectos que pueden ser agrupados en dos categorías. Los vinculados a herramientas prácticas como la ventaja competitiva, las estrategias competitivas, las cadenas de valor, análisis de los sectores industriales, las alianzas estratégicas, la integración vertical y horizontal, las competencias clave, las capacidades dinámicas, la estrategia basada en los recursos, el análisis de portafolio o el liderazgo.<sup>17</sup> Y los vinculados a aspectos que aunque en principio parecieran analíticos terminan siendo relacionados a asuntos meramente prácticos, como el emprendizaje, el diseño estructuro-organizacional, la cultura organizacional-corporativa, las relaciones de poder organizacionales, el conflicto organizacional, el conocimiento y aprendizaje organizacional, la comple-

<sup>16</sup> Como se puede apreciar, el predominio anglosajón en las propuestas de herramientas administrativas no es una excepción en el caso de la AE. Sin embargo, se han desarrollado algunos textos de corte hispano sobre AE que, en términos generales, *reproducen* de manera básica y acrítica lo expuesto en los textos anglosajones; véanse por ejemplo: Aceves (2004); Delgado (2011); Rodríguez (2008). Mención aparte merecen textos como los de Hermida, Serra y Kastika (1992) o Garrido Buj (2006) cuya propuesta es de mayor calidad.

<sup>17</sup> Al respecto, véanse: Bowman, Singh y Thomas (2002: 31).

alidad ambiental, entre otros.<sup>18</sup> Lo que está en el fondo de la AE es el tratar de establecer cómo cada uno de estos aspectos se relaciona con la estrategia y el proceso estratégico, y a partir de ello, refuncionalizar lo propuesto por la PE. Como es evidente, la AE es superior a la PE en cuanto a la cantidad de textos publicados y a la diversidad de temas abordados.

Así pues, puede considerarse que para la AE la formulación e implementación de la estrategia es un proceso complejo que no puede limitarse a ser desarrollado en procesos estructurados y formales. Ello no implica necesariamente erradicar el proceso de planeación formal, más bien, implica concebir al proceso de formulación e implementación de la estrategia como producto de un complejo conjunto de factores de carácter multifacético que en la PE no se alcanzaba a comprender adecuadamente. En este sentido, la AE representa un valioso aporte a la parte que la PE dejaba al azar: la implementación de las estrategias —es decir, de los planes—. Obviamente la PE se aseguraba de los detalles de la implementación de los planes, a nivel de la formulación, pero hacía caso omiso de los detalles de la implementación de los planes, a nivel empírico.

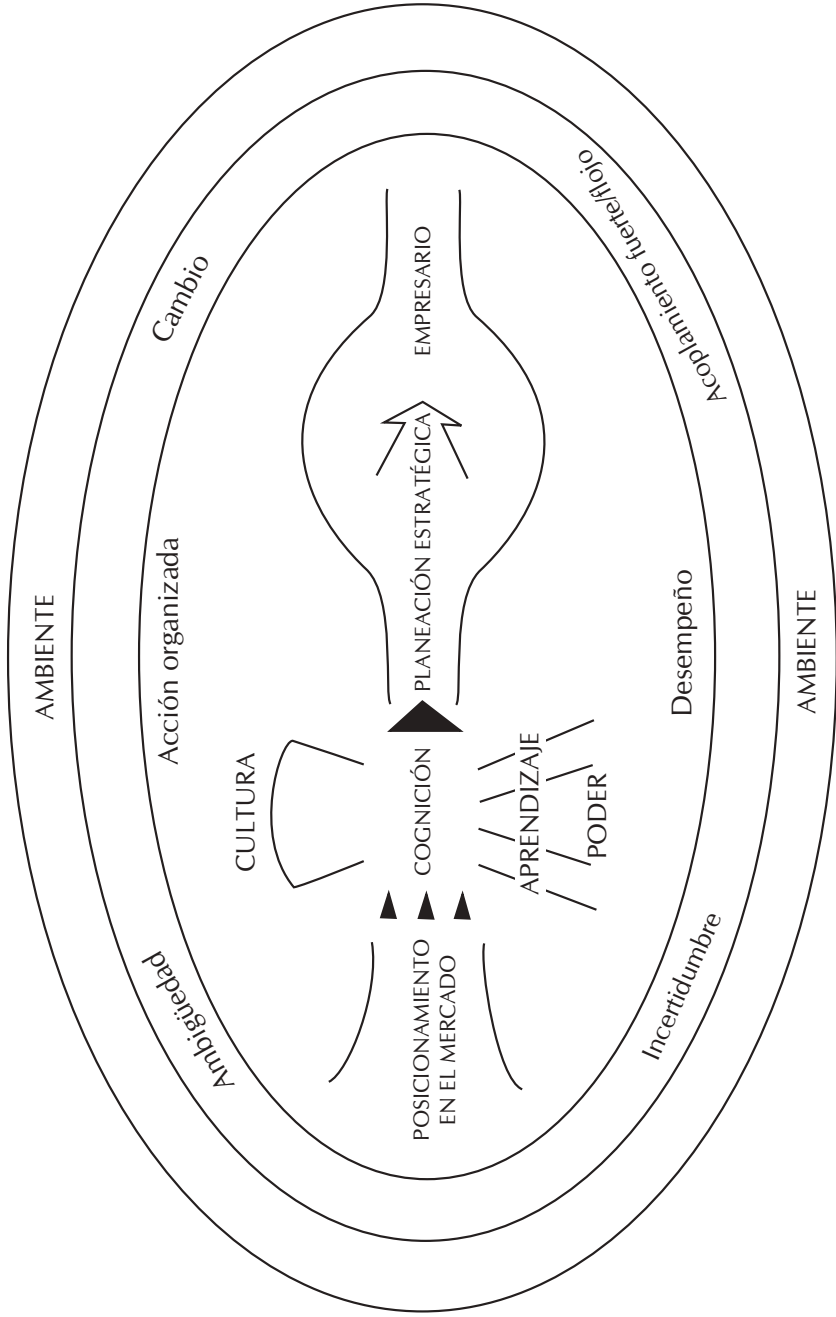
En este contexto, a juicio de los autores, el texto más influyente de AE corresponde a la obra de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999): *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Estos autores promueven un rompimiento paradigmático en el estudio y aplicación de la estrategia y del proceso estratégico: proponiendo y diferenciando la visión estratégica formal *versus* la visión estratégica compleja. En este sentido dichos autores ofrecen un modelo prescriptivo-explicativo del proceso estratégico en donde las organizaciones presentan configuraciones con formas particulares de estructura, contexto, comportamiento, a las cuales corresponden un conjunto de estrategias también particulares donde el cambio lineal o cuántico puede ocurrir y ocurre en cualquier momento; la clave está en coordinar estos equilibrios y periódicamente administrar también el cambio. De esta manera, el proceso de creación estratégica puede ser de diseño conceptual o planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual o en la socialización, o una simple respuesta emergente a las fuerzas del entorno. Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez estratagemas, pero cada una responde a determinado momento y situación contextual (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999: 386-466).

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), la creación de estrategia es diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente; es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social, la cooperación al igual que el conflicto; tiene que analizar antes, programar después y negociar durante, y todo esto debe ser en respuesta al entorno que puede ser exigente, lo que conjuntamente podría pensarse como la esencia de la AE.

---

<sup>18</sup> Al respecto véanse: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999).

**Figura 2**  
El proceso estratégico en la perspectiva de la administración estratégica



Fuente: reformulado a partir de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999: 466).

Como lo muestra la figura 2, dentro de la AE la PE constituye sólo un elemento más de la creación de la estrategia que, a manera de caja negra, representa el centro de creación estratégica; pero además operan otros factores, por ejemplo, la cognición –de la cual surge la estrategia– está permeada desde arriba por la cultura y el ambiente, e influenciada por el posicionamiento estratégico; así mismo el aprendizaje y el poder son factores fundamentales que se deben integrar para conocer de qué manera influyen el proceso de creación de estrategia. No obstante, una vez que se crea la estrategia, la PE la adapta a cierto rumbo, con lo que se demuestra la utilidad de toda la concepción antes revisada, y ya en el ejercicio emprendedor, la empresa de manera proactiva aplica o adapta la estrategia en función de las contingencias ambientales. Todo ello considerando que la acción organizada se construye en contextos organizacionales caracterizados por el cambio, la incertidumbre, la ambigüedad y el fuerte/flojo acoplamiento estructural, los cuales determinan el desempeño organizacional. Como ya se mencionó, esta forma de concebir al proceso estratégico permite vislumbrarlo como un proceso complejo de carácter multifactorial.

De esta manera, las premisas que fundamentan el discurso y práctica de la AE son las siguientes: a) la formulación de la estrategia es un proceso contingencial (depende de la personalidad de los directivos, del tamaño de la organización, de los estilos de dirección, de la complejidad del medio ambiente, de la complejidad del nivel tecnológico, de la naturaleza de los problemas –nuevos o rutinarios–); b) la formulación de la estrategia es flexible (puede ser muy o poco analítica, muy o poco formal, puede incluir desde el corto hasta el largo plazo, pueden elaborarla desde ejecutivos especialistas hasta los directivos no especialistas); c) la estrategia establece las competencias únicas y centrales así como los recursos tangibles e intangibles para lograr la ventaja competitiva; d) la estrategia establece la posición que la organización desea alcanzar (utilizando por ejemplo el análisis de portafolio); e) las estrategias pueden ser desarrolladas por los líderes de la organización –al margen de un proceso formal de PE– y toman la forma de misión y visión organizacionales (siendo la experiencia y la intuición fundamentales); f) la capacidad estratégica de los líderes puede ser relegada ante la presencia de ambientes organizacionales altamente determinantes de la dinámica organizacional, siendo la única opción de dichos líderes adoptar una posición pasiva para asegurar la adaptación y sobrevivencia de la organización; g) la estrategia surge de un proceso cognitivo que independientemente de su naturaleza objetiva o subjetiva se genera en la mente de los líderes de la organización; h) las estrategias deben surgir de un proceso de aprendizaje a partir de las acciones ejecutadas donde se erradique la idea de ‘primero pienso y después actúo’ y donde la separación entre formulación e implementación sea indistinguible; por ello los líderes no sólo deben generar estrategias sino establecer las condiciones organizacionales para que se genere el aprendizaje organizacional del cual surjan diversas estrategias; i) la formulación e implementa-

ción de la estrategia resultan de un proceso político, por lo que el ejercicio de poder es fundamental para asegurar tanto la elección de una estrategia ganadora como su implementación; j) las nuevas estrategias encuentran en la cultura de la organización una barrera a su implementación por lo que los estrategas deben crear culturas de adaptación constante; k) la estrategia es un producto cultural que los estrategas deben saber gestionar para “crear” “culturas fuertes” que aseguren el compromiso organizacional; l) las estrategias deben estar en constante concordia con las estructuras y formas organizacionales para mantener la estabilidad de la organización a través del tiempo.

Si bien el aporte de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) constituye un marco que permite empezar a plantear el carácter complejo del proceso estratégico, lo hace de manera superficial, ya que su énfasis no se encuentra en la comprensión profunda del proceso estratégico, sino en las prácticas estratégicas que permiten un mejor desempeño organizacional, y no en la comprensión misma de dichas prácticas. Es pues necesario profundizar en la comprensión del carácter complejo del proceso estratégico.

32

## 2. De la teoría de la organización a los estudios organizacionales

Una vez, planteada la evolución de la PE hacia la AE, en este apartado se abordará muy brevemente el desarrollo de la teoría de la organización (TO) a los estudios organizacionales (EO), puesto que si bien la estrategia y el proceso decisorio han sido y son fenómenos de interés para estas disciplinas, no son el sujeto de estudio principal de éstas. Más bien se busca bosquejar dicho desarrollo para hacer notar en el siguiente apartado los paralelismos y relaciones teóricas entre la PE y la TO, y la AE y los EO.<sup>19</sup>

Tanto la TO como los EO se caracterizan por poseer una orientación analítica respecto de los diversos fenómenos organizacionales. Y siendo la estrategia y el proceso decisorio un fenómeno organizacional, la TO y los EO han contemplado dentro de su campo de estudio el análisis de este fenómeno; no obstante lo han hecho de manera parcial, es decir, dentro de estas disciplinas no se ha elaborado un marco de análisis que permita integrar las diversas facetas del proceso decisorio de las que da cuenta la AE. Pero como este es tema de los siguientes apartados volvamos al objetivo inicial del apartado en cuestión: plantear el desarrollo histórico de la TO hacia los EO.

Como lo muestra la figura 3, las corrientes teóricas básicas de la TO son la administración científica, las relaciones humanas, la burocracia, el comportamiento, la contingencia y las nuevas relaciones humanas. Estas corrientes han puesto énfasis respectivamente en el estudio y análisis de los procesos productivos, la estructura

---

<sup>19</sup> Un recorrido por los diversos temas abordados en el estudio de las organizaciones puede verse en Clegg, Hardy, Lawrence y Nord (2006) y Clegg (2010).

**Figura 3**  
Desarrollo histórico de la TO y los EO

	1900	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
<b>Análisis</b>	<b>Teoría de la Organización</b>	Administración Científica	Relaciones Humanas	Comportamiento	Nuevas Relaciones Humanas	Cultura en las Organizaciones	Poder en las Organizaciones	Nuevo Institucionalismo
		Reformulación Crítica	Burocracia	Contingencias	Organizaciones Postmodernas	Psicoanálisis en las Organizaciones	Teoría de la Ambigüedad Organizativa	Organizaciones Postmodernas
<b>Estudios Organizacionales</b>			Antropología de las Organizaciones	Análisis de las Organizaciones	Análisis Postmoderno de las Organizaciones	Crítica Management Studies	Ecología Organizacional	Cambio Organizacional

Fuente: elaboración propia.

informal, la estructura formal, los procesos decisorios, la relación entre la estructura organizacional y el ambiente/contexto de la organización, y la relación entre el individuo y la estructura formal.

No obstante su orientación analítica, estas corrientes nunca dejaban de lado los problemas relativos al desempeño, el control del comportamiento individual, la productividad, la eficiencia y la configuración estructural. Específicamente, a la vez que estas corrientes respondían a problemas de investigación académicos, también daban respuesta a problemas de carácter administrativo-empírico: desorden, desperdicio, ineficiencia, necesidad de control, monotonía en el trabajo, ausentismo, rotación, conflicto, malas actitudes, baja moral, disfunciones derivadas de la rigidez estructural, entre otros.

34 Y es este vestigio de pragmatismo de la TO, junto con otra serie de críticas, lo que dio origen al desarrollo de los EO. Específicamente, a la TO se le criticaba lo siguiente (Zey-Ferrell, 1981): su sesgo funcionalista/positivista; sus orientaciones pragmáticas y utilitaristas; su visión sobre racional del funcionamiento de la organización; su enfoque orientado a darle una gran importancia a las metas de la organización como poderosos ejes conductores de la organización; su visión de la organización como sistema armónico en donde prevalece el consenso de intereses de conflicto, su visión ahistórica de la organización; su escaso interés en el análisis de las relaciones de poder (desde un punto de vista crítico); y su visión de la organización como sobre determinada ambiental y tecnológicamente.<sup>20</sup>

De esta forma, los estudiosos de las organizaciones, al tratar de superar estas críticas, dieron pie a un rompimiento paradigmático respecto de la TO a nivel ontológico, epistemológico y metodológico. A su vez, este rompimiento dio origen a los EO, es decir, al surgimiento de una diversidad de corrientes de estudio que a diferencia de las corrientes que conforman la TO, se caracterizan por presentar visiones diversas y ambiguas del fenómeno organizacional que anteponen lo local a lo universal, lo particular a lo general, lo relativo a lo absoluto, el caos al orden, la ambigüedad a la claridad, la multi-racionalidad a la uni-racionalidad, la acción al determinismo, la confrontación al consenso, lo subjetivo a lo objetivo, lo cualitativo a lo cuantitativo, la comprensión a la explicación, la duda a la afirmación y la interpretación diversa a la aseveración. Entre estas corrientes se encuentran el aprendizaje y conocimiento organizacional, el análisis estratégico, el análisis postmoderno de las organizaciones, el análisis transcultural, la antropología de las organizaciones, los estudios críticos de la administración, la cultura en las organizaciones, la ecología organizacional, el nuevo institucionalismo, las organizaciones postmodernas, el poder en las organizaciones, el psicoanálisis en las organizaciones, las teorías de la ambigüedad organizativa y el cambio organizacional (De la Rosa, 2002: 27).<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> No obstante para una visión más detallada de las críticas a la TO ver, Donaldson (1985), Mouzelis (1975) y Silverman (1975).

<sup>21</sup> Sin embargo, este rompimiento paradigmático debe ser considerado sólo en términos generales ya que las corrientes de estudio de la TO mantienen directa e indirectamente vínculos teóricos con las corrientes



Al igual que la TO, estas corrientes han dado origen a respuestas de problemas de investigación académicos que han puesto énfasis en el estudio y análisis de temas como: la organización como constructo institucional; mecanismos de cambio isomórficos; la organización como forma discursiva, como espacio metafórico y como práctica disciplinaria; acción organizada; relaciones de poder; la organización como sistema de mediación de contradicciones; proceso de creación de conocimiento y aprendizaje organizacional; cambio organizacional; formas de organización postburocráticas; incertidumbre, ambigüedad e interpretación en los procesos organizativos y decisorios; variedad organizacional; selección ambiental; competición por recursos; nichos ambientales; cultura e identidad organizacional, entre otros. No obstante, a diferencia de la TO, los EO no se enfocaron necesariamente en dar respuesta a problemas de carácter administrativo-empírico. De esta manera, mientras la TO permite plantear la complejidad inherente al fenómeno organizacional, los EO permiten ahondar en dicha complejidad.

35

### 3. Relaciones teóricas entre la PE y la TO, y la AE y los EO

Una vez expuesto el desarrollo histórico de la PE y la AE, y el desarrollo histórico de la TO y los EO, es necesario establecer de forma sintética las relaciones teóricas entre la PE y la TO –por una parte– y la AE y los EO –por otra parte–, las cuales se sintetizan en la figura 4.

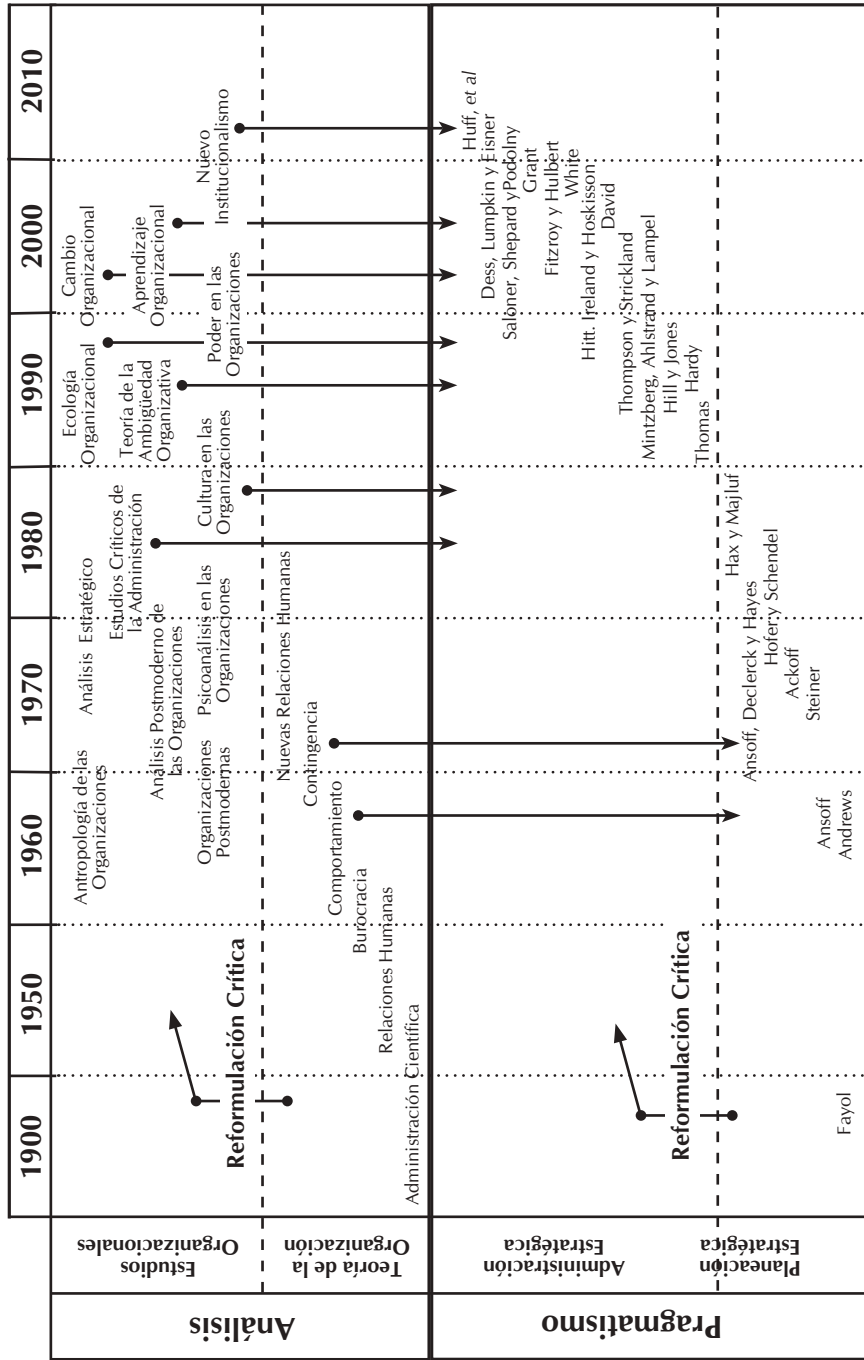
Por una parte, la diferencia fundamental en el desarrollo de la PE y la TO es la orientación que las caracteriza: una tiene una orientación pragmática y otra tiene una orientación analítica; una busca resolver problemas prácticos y otra busca resolver problemas de investigación. Asimismo, aunque la PE y la TO tienen en común como sujeto de interés a la estrategia y al proceso estratégico, la primera se enfoca en ellos de manera específica y la segunda se enfoca en ellos de manera tangencial. Por otra parte, mientras la AE mantiene una postura pragmática, los EO mantienen una postura teórica, sin embargo, los dos ponen el énfasis en el proceso estratégico, la primera detalladamente y los segundos de manera parcial. Aunque la PE y la TO evolucionaron a partir de ciertas críticas mantienen ciertos vínculos pragmáticos y teóricos respectivamente, es decir, la AE se refuncionaliza a partir de la PE y los EO mantienen ciertos vínculos teóricos respecto de la TO.

Ahora bien, las corrientes de estudio de la TO directamente relacionadas con la PE son la escuela del comportamiento y la teoría de la contingencia. Por una parte, la escuela del comportamiento, teniendo su centro de análisis en la toma de decisiones representó la base teórica para el estudio de las decisiones estratégicas.

---

teóricas de los EO. Por ejemplo el nuevo institucionalismo sociológico parte del supuesto teórico contingente de que el ambiente determina la estructura organizacional, por lo que desarrolla –entre otras líneas de investigación– el estudio de las formas como los *ambientes institucionales* influyen las estructuras formales de las organizaciones.

**Figura 4**  
Relaciones teóricas entre la PE y la TO y, la AE y los EO



Fuente: elaboración propia.

Recuérdese que Simon (1982 y 1988) diferenciaba entre las decisiones programadas y las decisiones no programadas; éstas últimas eran en realidad las decisiones estratégicas. De esta manera Simon, al describir y analizar la esencia del proceso decisorio, en realidad sentó las bases teóricas del proceso estratégico desde el punto de vista formal de la PE. Pero no solamente la escuela del comportamiento sentó las bases teóricas del proceso estratégico, también sentó las bases teóricas para las críticas relativas a la falacia de la predicción a través de la noción de racionalidad limitada.<sup>22</sup>

Por otra parte, la teoría de la contingencia sentó las bases para legitimar la pertinencia de la PE y para el desarrollo del análisis FODA al introducir la noción de influencia ambiental dentro del análisis organizacional, a través de las variables contextuales de localización y dependencia –ambientales– (Pugh, *et al.*, 1969: 104-109). Específicamente, la teoría de la contingencia permitió desarrollar la idea básica –hoy en día trivial– de que las organizaciones deben adecuarse a su ambiente a riesgo de perecer. Asimismo, permitió sustentar el desarrollo del análisis de las amenazas y oportunidades al introducir la noción de ambientes muníficos y turbulentos (Burns y Stalker, 1994; Emery y Trist, 1965; Lawrence y Lorsch, 1973). Pero no solamente la teoría de la contingencia ayudó al desarrollo de la PE de esta manera, es decir, las críticas formuladas a la teoría de la contingencia en el sentido de que el ambiente no determina la estructura de la organización, sirvieron para legitimar el rol de los estrategas, pues de acuerdo a estas críticas, son los estrategas los que realmente definían el rumbo de la organización (Child, 1975 y 1997).

Asimismo, es gracias al desarrollo de las corrientes teóricas del aprendizaje y conocimiento organizacional, el cambio organizacional, la cultura en las organizaciones, la ecología organizacional, el nuevo institucionalismo, el poder en las organizaciones y las teorías de la ambigüedad organizativa que la AE logró desarrollarse. En otras palabras, la AE refuncionaliza a la luz del proceso estratégico, los aportes teóricos de algunas de las corrientes teóricas desarrolladas dentro de los EO. Así por ejemplo, la AE trata de establecer la importancia de la cultura organizacional y de las relaciones de poder al momento de implementar la estrategia; o por ejemplo, trata de vincular la noción de organizaciones inteligentes a la noción de estrategias, llegando a concluir que las organizaciones inteligentes son aquellas que aprenden a desarrollar estrategias que fomentan el aprendizaje organizacional (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999: 265).

De esta manera se puede concluir que mientras la PE se desarrolló bajo el amparo de la TO, la AE se ha desarrollado a la luz de los EO. Sin el desarrollo de la TO y los EO, la PE y la AE difícilmente se hubieran desarrollado tal y como lo han hecho al día de hoy.

Si bien la AE permite vislumbrar el carácter complejo del proceso estratégico, antes de pasar al siguiente apartado, es necesario precisar lo que se entiende en este

---

<sup>22</sup> Asimismo, la administración científica sentó las bases para la falacia de la separación entre el pensamiento y la acción a través del establecimiento del *thinking department*.

trabajo por dicho carácter, lo cual deriva en parte, de haber señalado las relaciones teóricas entre la PE y la TO, y la AE y los EO. Así pues, el carácter complejo del proceso estratégico radica en que la hechura de las decisiones estratégicas no es sino resultado de la imbricación más o menos estrecha de diversos elementos,<sup>23</sup> procesos<sup>24</sup> y niveles<sup>25</sup> organizacionales, o en otras palabras, el carácter complejo del proceso estratégico radica en que en el proceso de hechura de las decisiones estratégicas confluyen diversos elementos, procesos y niveles organizacionales que, dependiendo su grado de injerencia –e importancia relativa–<sup>26</sup> en el proceso decisorio, dan forma a la naturaleza del proceso estratégico. Por ello, el proceso estratégico no puede ser entendido en amplio sentido, sino es a través de la relación que mantiene con dichos elementos, procesos y niveles. No está por demás señalar que el proceso –decisorio– estratégico representa uno más de estos elementos, procesos y niveles organizacionales.

38

#### **4. El pensamiento estratégico como agenda de investigación de los estudios organizacionales**

Por una parte, se puede concluir que la AE ha empezado a plantear a partir de los EO, una visión compleja del proceso estratégico mediante una propuesta que incluye las diversas facetas organizacionales asociadas al procesos estratégico, pero manteniendo una visión pragmática, esto es, en el campo de la AE, como señalan Dess y Lumpkin (2001: 3), hay una necesidad de coherencia teórica y una limitada construcción teórica fragmentada de los procesos estratégicos que impide entenderlos de manera integral.

Por otra parte, se puede establecer que la TO y los EO han estudiado al proceso estratégico parcializadamente, es decir, han analizado por separado las relaciones existentes entre el proceso estratégico y las diversas variables de análisis organizacional. Desde el campo de los EO, como lo establece Whipp (1996: 262), el carácter no reflexivo de los practicantes de la estrategia lleva a establecer un vínculo entre los académicos y los practicantes para destacar, analíticamente, el carácter social, cultural, político, cognitivo de la estrategia; cuestión que debe hacerse de forma integral, no aislada. Así por ejemplo, se han estudiado las barreras culturales al cambio estratégico (Hassard y Sharifi, 1994); se ha estudiado el impacto de la

---

<sup>23</sup> Estructurales, psíquicos, sociales, culturales, identitarios, institucionales, políticos, ambientales, entre los más destacados.

<sup>24</sup> Como los administrativos, los productivos, los de decisión, los de comunicación, los de aprendizaje, los de cambio, entre otros.

<sup>25</sup> Individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

<sup>26</sup> Por ejemplo, en la implementación de una decisión estratégica, las relaciones de poder pueden haber jugado un rol más trascendente que los aspectos culturales, sin que ello signifique que estos últimos no sean importantes para la implementación. O por ejemplo, en la formulación de una decisión estratégica, los antecedentes empresariales del estratega pueden haber sido más determinantes que su capacidad analítica y reflexiva, sin que ello reste importancia a dicha capacidad.

cultura nacional en la formulación de la estrategia (Schneider, 1989; Shane y Venkataraman, 1996); se ha analizado al proceso de formulación de la estrategia como un proceso político (Pettigrew, 1996); se ha analizado a la PE como un mecanismo disciplinario (Knight y Morgan, 1991), se ha estudiado el cambio estratégico en función de las formas como se interpreta al ambiente (Daft y Weick; 1994); se ha analizado la función del aprendizaje organizacional en el proceso de formulación de la estrategia (De Geus, 1996); se han estudiado las relaciones entre los ambientes institucionales y el rol de los estrategas (Beckert, 1999); se han analizado las formas de legitimidad organizacional –a partir de enfoques estratégicos e institucionales– y estableciendo las diversas estrategias para ganar, mantener y reparar la legitimidad organizacional (Suchman, 1995); se ha examinado el cambio estratégico desde el punto de vista racional, desde la perspectiva del aprendizaje y desde el enfoque cognitivo, tratando de establecer sus implicaciones y agrupándolas en un marco comprensivo integral (Rajagopalan y Spreitzer, 1996); entre otros estudios.

39

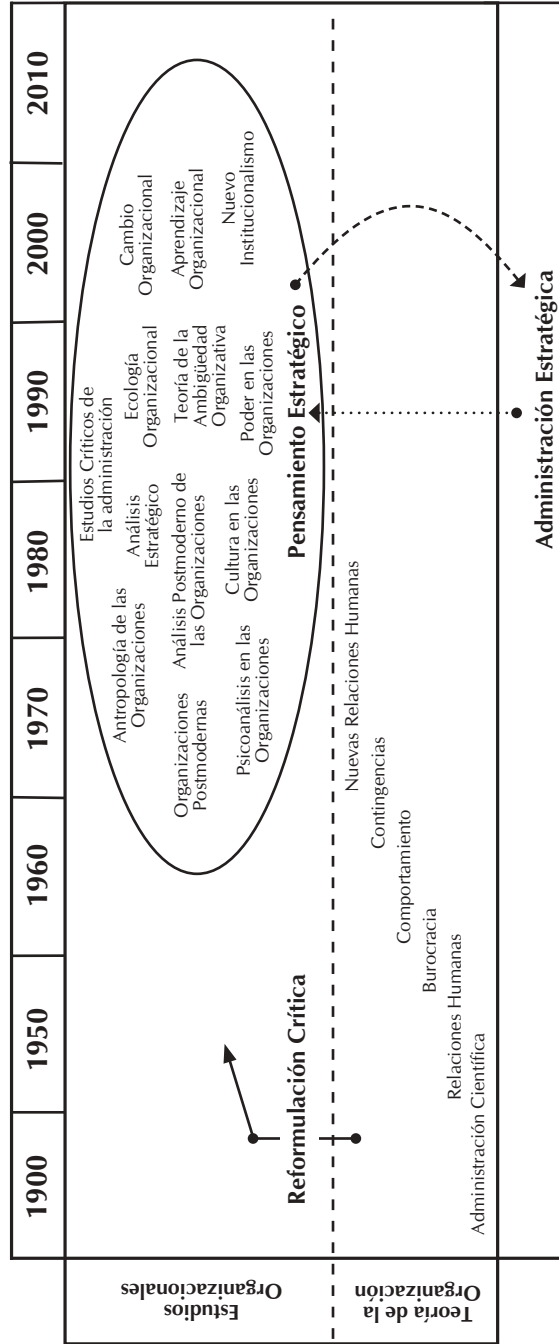
En este contexto, la propuesta de este trabajo es que los EO retomen de la AE la idea de concebir al proceso estratégico como un proceso complejo, pero no bajo una orientación pragmática, sino bajo un enfoque analítico y comprensivo. Se propone pues, que los EO incluyan dentro de su campo de estudio al proceso estratégico, y este campo de estudio, como el lector puede intuir, puede estar representado por lo que ambiguamente se ha denominado pensamiento estratégico, como lo sugiere la figura 5.

En otras palabras, la propuesta es que dentro de los EO se desarrolle el estudio del proceso estratégico como un proceso complejo, es decir, que el proceso estratégico se estudie multifacéticamente, integralmente, complementariamente; que el proceso estratégico pueda ser estudiado a través de sus múltiples interrelaciones con las demás variables organizacionales, pero no de forma separada, sino de forma integral, no con el objetivo de funcionalizar los resultados de investigación sino de comprender en sí mismo la complejidad inherente al proceso estratégico. No se trata de una postura tajante, en todo caso la idea es primero comprender para después prescribir sobre bases fundamentadas.

Paradójicamente, mientras la visión pragmática se ha nutrido de la visión analítica, la visión analítica no ha retomado aspectos interesantes que la visión pragmática le puede aportar: la pertinencia de estudiar al proceso estratégico como un proceso complejo en el que el proceso estratégico no hace sentido sino a partir de los demás elementos y fenómenos organizacionales.

Bajo esta propuesta, el pensamiento estratégico implicaría dar cuenta, desde un punto de vista analítico, comprensivo e integral, del hecho de que el proceso estratégico es diseño predeterminado, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente; es transformación y perpetuación; implica conocimiento individual, interacción social y cooperación a la vez que conflicto; implica analizar antes, programar después y negociar durante; todo ello considerando la respuesta a un entorno que puede ser exigente o generoso.

**Figura 5**  
El pensamiento estratégico como agenda de investigación en los EO.



Fuente: elaboración propia.

Al respecto, algunas de las preguntas que Mintzberg *et al.* (1999: 452-460) se plantean con relación al proceso estratégico, pueden ser un buen ejemplo de lo anterior: ¿Cuán compleja debe ser una estrategia? ¿Cuán estrechamente integrada debe estar una buena estrategia? ¿Cuán original o novedosa debe ser una buena estrategia? ¿Cuán premeditado o emergente deber ser un proceso efectivo de formación de estrategia? ¿Hasta qué punto existe la necesidad de ejercer un control *a priori* en lugar de hacer un aprendizaje posterior? ¿Cómo hacemos para leer la mente de la organización –o del estratega–? ¿Cómo hacen los estrategas para reconciliar las fuerzas conflictivas para el cambio y la estabilidad? ¿Qué es el pensamiento estratégico y cuáles de sus formas son las más efectivas? ¿Cómo se logra que lo específico informe a lo general y que lo general pueda aplicarse a lo particular? Mientras la AE se plantea estas preguntas buscando obtener respuestas útiles y aplicables a la práctica administrativa concreta, un enfoque organizacional debería plantearse todas estas preguntas –y otras más– esperando obtener respuestas articuladas<sup>27</sup> e integrales<sup>28</sup> que, más allá de su utilidad empírica,<sup>29</sup> permitieran comprender la naturaleza compleja del proceso estratégico.

41

Si bien el estudio del proceso estratégico como un proceso complejo puede desarrollarse a partir de un análisis teórico, la investigación empírica también es relevante y necesaria. Al respecto, el estudio que realizaron Hernández y De la Rosa (2007) acerca de la naturaleza compleja del proceso estratégico en una mediana empresa dedicada a la producción y venta de agua purificada, permite mostrar como el proceso estratégico no puede ser entendido sino en el contexto de diversas facetas: la capacidad de planeación no formalizada que toma la forma de estrategia de sombrilla;<sup>30</sup> la capacidad de saber donde posicionarse en el mercado; la capacidad de establecer –de manera analítica, intuitiva y creativa a la vez– la misión de la empresa y de saberla comunicar a los empleados; la capacidad de aprendizaje reflejada en la constante adaptación de la empresa a su ambiente y la capacidad de establecer condiciones para que se genere el aprendizaje organizacional por parte de los miembros de la empresa; la capacidad de ejercer influencia en los subordinados para implementar las decisiones a pesar de la resistencia inicial; la capacidad para generar una cultura corporativa basada en los valores de servicio al cliente y generación de empleos en la que los miembros se sientan orgullosos de trabajar en

<sup>27</sup> Respuestas que deberían ser construidas de forma articulada respecto de las diversas aristas del proceso estratégico. No es ocioso mencionar que en realidad cada pregunta representa una arista del proceso estratégico.

<sup>28</sup> Respuestas que deberían mantener un sentido de integralidad, de igual forma, respecto de las diversas aristas del proceso estratégico.

<sup>29</sup> Por ejemplo, no es lo mismo preguntarse: ¿Cuán compleja *debe* ser una estrategia? a preguntarse: ¿Cuán compleja es una estrategia y *por qué* lo es? El cambio de énfasis entre la prescripción del *debe* o *debería* y la comprensión de lo que realmente es y *por qué* es de esa manera, resulta fundamental para establecer la diferencia entre los enfoques administrativo y organizacional del proceso estratégico.

<sup>30</sup> Respecto del término estrategia de sombrilla ver Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999: 27).

la empresa; la capacidad de interpretar los factores ambientales a los cuales hay que responder, como por ejemplo, el clima ambiental –dado que se trata de un producto estacional– entre las principales. Facetas que son reflejo de los diversos elementos, procesos y niveles organizacionales de dicha mediana empresa.

Así, se propone que el pensamiento estratégico se convierta en la versión analítica y comprensiva de la AE, pues lo que ha hecho la AE desde el punto de vista pragmático, los EO lo han empezado a hacer desde el punto de vista analítico pero no integralmente.

A lo más han surgido estudios que si bien son importantes, sólo dan cuenta de una visión analítica, pero parcial y no integral, del proceso estratégico. De esta manera, ante la ambigüedad del término pensamiento estratégico, se propone darle un sentido que vaya más allá de la reducción de su propia ambigüedad: el estudio de la complejidad del proceso estratégico desde una perspectiva organizacional.

42

## **5. A manera de conclusión: implicaciones sobre la inclusión del pensamiento estratégico como agenda de investigación en los estudios organizacionales**

Al menos tres implicaciones se pueden derivar si los estudios organizacionales incluyeran dentro de su agenda de investigación al pensamiento estratégico.

En primer lugar, generalmente la PE y la AE son consideradas como herramientas asociadas al mejoramiento del desempeño de la gran empresa privada; desde el punto de vista del pensamiento estratégico como agenda de investigación de los estudios organizacionales, el proceso estratégico sería asociado no solamente a la gran empresa, sino a otros tipos de organización como las pequeñas empresas, las organizaciones públicas, las organizaciones gubernamentales, las organizaciones sociales, entre otras. Ello es importante, porque no solamente en las grandes empresas privadas se desarrollan procesos estratégicos, e incluso, la complejidad de los mismos es mayor en organizaciones diferentes a la gran empresa, como lo exponen Cohen y March (1986) para el caso de las instituciones educativas.

En segundo lugar, en concordancia con lo anterior, el desarrollo de estudios empíricos sobre la complejidad del proceso decisorio en diversos tipos de organizaciones contribuiría a generar propuestas teóricas sobre la naturaleza compleja de dichos procesos, considerando y contrastando los diferentes aportes sobre este tema tales como la toma de decisiones lineal de Simon (1988), el *garbage can model* de Cohen, March y Olsen (1972), el modelo incremental de Lindblom (1996), entre otros.

A su vez, estas propuestas teóricas permitirían recapacitar, reelaborar y perfeccionar las propuestas administrativas comprendidas dentro de la AE; en otras palabras, el pensamiento estratégico como parte de la agenda de investigación de los estudios organizacionales podría erigirse, a su vez, como la conciencia teórica de la AE. Lo anterior resulta relevante si se considera que en el campo de la AE, la lite-



ratura académica y los desafíos encarados por los ejecutivos indican que la práctica y la teoría no están siempre conectados (Bowman, Singh y Thomas, 2002: 32), es decir, la investigación en AE no ha producido aun los resultados prácticos esperados por los administradores puesto que hay una brecha entre lo que es conocido desde una perspectiva académica y lo que es –o puede ser– prescrito a los administradores (Bettis, en Bowman, Singh y Thomas, 2002: 32).

En tercer lugar, la inclusión del pensamiento estratégico como elemento de la agenda de investigación dentro de los estudios organizacionales, no solamente contribuirá al fortalecimiento de la AE, también contribuiría a la construcción de una base teórica más robusta sobre el fenómeno organizacional al dar cuenta de la variable toma de decisión en el contexto de la acción organizada.

Finalmente, sirva este trabajo para generar reflexiones sobre la importancia del desarrollo del estudio del proceso estratégico desde un punto de vista organizacional, que genere respuestas a cuáles son las relaciones entre, por una parte, la toma de decisiones y, por otra, la estructura organizacional, el ambiente organizacional, los marcos de acción institucionales, la cultura organizacional, local regional y nacional, las relaciones de poder intraorganizacionales, las lógicas de acción afectivas, los procesos de aprendizaje e innovación organizacional, entre otros.

## Bibliografía

- Aceves Ramos, Victor D. (2004), *Dirección Estratégica*, Mc Graw Hill, México.
- Ackoff, Russell L. (2004), *Planificación de la empresa del futuro*, Limusa, México.
- Andrews, Kenneth R. (1986), *El concepto de estrategia en la empresa*, Orbis, Barcelona.
- Ansoff, H.I, R.P. Declerck, R. L. Hayes (2003), *El planteamiento estratégico*, Trillas, México.
- Ansoff, Igor (1986), *La estrategia de la Empresa*, Ediciones Orbis, México.
- Ansoff, Igor H. (1988), *The New Corporate Strategy*, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- Barba Álvarez, Antonio (2000), "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la Administración", en *Iztapalapa*, año 20, núm. 48, pp. 11-34.
- Beckert, Jens (1999) "Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations", *Organizations Studies*, vol. 20, núm. 5, pp. 777-799.
- Bowman, Edward H., Harbir Singh y Howard Thomas (2002), "The domain of strategic management: History and evolution", en Pettigrew, Andrew, Howard Thomas y Richard Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, Sage, London, pp. 31-51.
- Bracker, Jeffrey (1980), "The historical development on the strategic management concept", *Academy of Management Review*, vol. 5, núm. 2, pp. 219-224.
- Burns, Tom y G. M. Stalker (1994), *The management of innovation*, Oxford University Press, Great Britain.
- Child, John (1975), "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice" en Salaman, Graeme y Kenneth Thompson, *People and organizations*, Longman, Londres, pp. 91-107.
- Child, John (1997), "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect", *Organization Studies*, vol.18, núm. 1, pp. 43-76.

- Clegg, Stewart (2010), *Sage directions in organization studies*, Sage, New Delhi.
- Clegg, Stewart, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord (2006), *Handbook of Organization Studies*, Sage, London.
- Cohen, M. D. y J. G. March (1986), *Leadership and ambiguity. The American college president*, Harvard Business School Press, Boston.
- Cohen, M. D., J. G. March y J. P. Olsen (1972), "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, núm. 1, pp. 1-25.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza, México.
- Daft, Richard L. y Karl E. Weick (1994), "Strategic change and the environment", en Hardy, Cynthia, *Managing Strategic Action*, Sage, London, pp. 80-92.
- David, Fred R. (2003), *Conceptos de administración estratégica*, Pearson, México.
- De Geus, Arie P. (1996), "Planning as Learning" en McKiernan, Meter (ed.) *Historical Evolution of Strategic Management* (Vol. I), Dartmouth, Great Britain, pp. 133-137.
- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2002), "Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional", *Administración y Organizaciones*, Año 4, Núm. 8, pp. 13-44.
- Delgado Castillo, Héctor (2011), *Administración Estratégica. Un enfoque metodológico*, Trillas, México.
- Dess, Gregory G. y G. T. Lumpkin (2001), "Emerging issues in strategy process research", en Hitt, Michael A., R. Edward Freeman y Jeffrey S. Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Bodmin, Cornwall, pp. 3-34.
- Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin y Alan B. Eisner (2006), *Strategic management. Text & Cases*, Mc Graw-Hill Irwin, New York.
- Dixit, Avinash K. y Barry J. Nalebuff (1991), *Pensar estratégicamente. Un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria*, Antonio Bosh, Barcelona.

- Donaldson, L (1985), *In Defense of Organizational Theory. A Reply to the Critics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Emery, F. E. y Trist, E. L. (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", en *Human Relations*, vol. 18, pp. 21-32.
- Fayol, Henri (1971), *Administración Industrial y General: previsión, organización, dirección, coordinación y control*, Herrero Hermanos, México.
- Fitzroy, Peter y James Hulbert (2005), *Strategic Management. Creating value in turbulent times*, John Wiley & Sons Inc., USA.
- Gallego, Fabio (2004), *El pensamiento estratégico*, Paidós, Barcelona.
- Garrido Buj, Santiago (2006), *Dirección Estratégica*, Mc Graw-Hill Interamericana, Madrid.
- Gimbert, Xavier (2010), *Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*, Deusto, Barcelona.
- Grant, Robert M. (2005), *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Publishing, Padstow, Cornwall.
- Hardy, Cynthia (1994), *Managing Strategic Action*, Sage, London.
- Hart, Stuart L. (1992), "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy of Management Review*, vol. 17, núm. 2, pp. 327-351.
- Hassard, John y Sudi Sharifi (1994), "Cultural barriers to strategy change", en Hardy, Cynthia, *Managing Strategic Action*, Sage, London, pp. 134-142.
- Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf (1997), *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*, Granica, Argentina.
- Henderson, Bruce D. (1989), "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp. 139-143.
- Henderson, Bruce D. (1998), "La cartera de productos", en Stern, W. Carl y George Stalk Jr. (Coords.) *Ideas sobre estrategia. The Boston Consulting Group*, Deusto, Bilbao, pp. 54-58.

- Heracleous, Loizos (1998), "Strategic Thinking or Strategic Planning?", *Long Range Planning*, vol. 31, núm. 3, pp. 481-487.
- Hermida, Jorge, Roberto Serra y Eduardo Kastika (1992), *Administración y Estrategia*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Hernández Lobato, Maricela y Ayuzabet de la Rosa Alburquerque (2007), "Una aproximación a la naturaleza del proceso estratégico en la mediana empresa industrial del estado de Veracruz: un estudio de caso", en Gómez García, Joas y Enrique Vázquez Garatachea (Coords.) *Economía y políticas públicas*, Grupo Editorial Hess, México, pp. 261-294.
- Hill, Charles W. y Gareth R. Jones (1996), *Administración Estratégica. Un enfoque Integrado*, Mc Graw-hill, Bogota.
- Hitt, Michel A., R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson (2004), *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, Thomson, México.
- Hofer, Charles W. y Schendel Dan (1985), *Planeación Estratégica: conceptos analíticos*, Norma, Colombia.
- Huff, Anne Sigismund, Steve W. Floyd, Hugh D. Sherman y Siri Terjesen (2009), *Strategic management. Logic and action*, John Wiley & Sons, Crawfordsville.
- Knights, David y Glenn Morgan (1991), "Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique", *Organization Studies*, vol. 12, núm. 2, pp. 251-273.
- Lawrence, Paul R. y Lorsch (1973), *Organización y ambiente*, Labor, Barcelona.
- Liedtka, Jeanne M. (1998), "Strategic Thinking: can it be taught?", *Long Range Planning*, vol. 31, núm. 1, pp. 120-129.
- Lindblom, Charles E. (1996), "La ciencia de "salir del paso"", en Aguilar Villanueva, Luis F. *La hechura de las políticas*, Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 201-225.
- Miller, Susann J., David J. Hickson y David C. Wilson (1996), "Decision-Making in organizations", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, pp. 293-312.

- Mintzberg, Henry (1994), "The Rise and Fall of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, pp. 107-114.
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1993), *El Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall, México.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999), *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, Argentina.
- Morrisey, George L. (1996), *Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Mouzelis, Nicos P. (1975), *Organización y Burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Península, Barcelona.
- Ohmae, Kenichi (1988), *La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*, Mc Graw-Hill, México.
- Pettigrew, Andrew M. (1996), "Strategy formulation as a political process" en McKiernan, Meter (ed.) *Historical Evolution of Strategic Management* (Vol. I), Dartmouth, Great Britain, pp. 349-358.
- Porter, Michel (1991), *La Ventaja competitiva de las naciones*, Ed. Vergara, Argentina.
- Porter, Michel (2000), *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, México.
- Prahalad, C.K. y Gary Hamel (1996), "The core competence of the corporation" en McKiernan, Meter (ed.) *Historical Evolution of Strategic Management* (Vol. I), Dartmouth, Great Britain, pp. 397-409.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, R. Hinings y C. Turner (1969), "The context of organization structures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, núm. 1, pp. 91-114.
- Rajagopalan, Nandini y Spreitzer Gretchen M. (1996), "Toward a theory of strategy change: a multi-lens perspective and integrative framework", *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 1, pp. 48-79.

- Robert, Michel (2006), *El nuevo pensamiento estratégico puro y simple. Cómo elaborar y ejecutar estrategias corporativas efectivas*, Mc Graw-Hill Interamericana, México.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2008), *Administración con enfoque estratégico*, Trillas, México.
- Saloner, Garth, Andrea Shepard y Joel Podolny (2005), *Administración estratégica*, Limusa Wiley, México.
- Schneider, Susan C. (1989), "Strategy Formulation: the impact of national culture", *Organization Studies*, vol. 10, núm. 2, pp. 149-168.
- Shane, Scott y S. Venkataraman (1996), "Renegade and rational championing strategies", *Organization Studies*, vol.17, núm. 5, pp. 751-771.
- Silverman, David (1975), *Teoría de las organizaciones*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- Simon, Herbert A. (1982), *La nueva ciencia de la dirección gerencial*, El Ateneo, Buenos Aires.
- Simon, Herbert A. (1988), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires.
- Steiner, George A. (1988), *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*, CECSA, México.
- Suchman, Mark C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 3, pp. 571-610.
- Teece, David J., Gary Pisano y Amy Shuen (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol.18, núm. 7, pp. 509-533.
- Thomas, Joe G. (1988), *Strategic management. Concepts, practice, and cases*, Harper and Row, Publishers, New York.
- Thompson, Arthur A. y A J. Strickland (2001), *Administración Estratégica. Conceptos y Casos*, Mc Graw-Hill, México.

Tovstiga, George (2012), *Estrategia en la práctica. La guía profesional para el pensamiento estratégico*, Granica, Buenos Aires.

Whipp, Richard (1996), "Creative Deconstruction: strategy and organizations", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, pp. 261- 275.

White, Colin (2004), *Strategic Management*, Palgrave MacMillan, China.

Zey-Ferrell, Mary (1981), "Criticisms of the dominant Perspective on Organizations", *The Sociological Quarterly*, 22 (spring), pp. 181-205.



# De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso

---

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 08-05-2013

Antonio Barba Álvarez<sup>1</sup>  
María Teresa Montoya Flores<sup>2</sup>

## RESUMEN

Con la consolidación de la organización burocrática en el siglo XX, se desarrolla la elaboración conceptual de lineamientos orientados a resolver problemas comunes y a mejorar el modelo de organización. Entre las propuestas que se aceptaron y difundieron, principalmente en el mundo occidental, se encuentra el concepto de planeación desarrollado por Fayol. La esencia de este término permaneció en el pensamiento administrativo durante medio siglo. Sin embargo, la emergencia de modelos organizacionales diferentes y contextos globalizantes y agresivos puso en tela de juicio la aplicación universal de la propuesta original, dando lugar al surgimiento de nuevos conceptos como por ejemplo, planeación estratégica, análisis estratégico y pensamiento estratégico, aumentando la complejización, diversificación y problematización de la planeación y la estrategia en los ámbitos administrativo y organizacional. En este trabajo se analizan algunos aspectos relevantes de la evolución del concepto y su correspondencia con las nuevas formas de organización en términos de modernidad y postmodernidad. Además se realiza un recorrido sintético en torno a la transición de la planeación al pensamiento estratégico, a partir de la distinción entre los enfoques ortodoxo, no ortodoxo y crítico de la estrategia. En otro apartado presentamos una discusión en torno a la relación de los conceptos de planeación y pensamiento estratégico. Finalmente se presentan algunas reflexiones críticas.

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Correo electrónico: abal@xanum.uam.mx

<sup>2</sup> Profesora-Investigadora del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Correo electrónico: tere\_montoya@hotmail.com

## ABSTRACT

With the consolidation of the bureaucratic organization in the 20th century, the conceptual elaboration of targeted guidelines is developed to solve common problems and to improve the model of organization. Among the proposals that were accepted and disseminated, mainly, in the western world is the concept of planning developed by Fayol. The essence of this term remained in administrative thinking for half a century. However, the emergence of different organizational models and globalization and aggressive contexts puts into question the universal application of the original proposal, giving rise to the emergence of new concepts like strategic planning, strategic analysis and strategic thinking, increasing the complexity, diversification and complex problems of planning and strategy at administrative and organizational levels. This paper discusses some relevant aspects of the evolution of the concept and its correspondence with the new forms of organization in terms of modernity and post modernity. In addition, is presented a synthetic route around the transition from planning to strategic thinking, from the distinction between orthodox, non-orthodox and critical approaches to the strategy. In another section, we present a discussion of the relationship between the concepts of planning and strategic thinking. Finally some critical reflections are presented.

---

**Palabras clave:** Administración, organización, planeación, estrategia, pensamiento estratégico, burocracia, organización flexible.

**Keywords:** Management, organization, planning, strategy, strategic thinking, bureaucracy, flexible organization.

## Introducción<sup>3</sup>

A partir del desarrollo de la administración moderna se ha incorporado el concepto de planeación en las empresas de principios del siglo XX. Con la evolución de las empresas en lo particular y de las organizaciones en lo general, se han desarrollado conceptos complejos de planeación que incorporan a la estrategia como un elemento fundamental para la gestión y la dirección, dando paso a un nuevo campo, denominado, planeación estratégica. En la década de los sesenta, se perfila un modo distinto de organización que ya no se corresponde con los conceptos de planeación y estrategia manejados por la administración convencional, incorporando una visión distinta representada por el pensamiento estratégico. En este trabajo se analizan algunos aspectos relevantes de la evolución del concepto y su correspondencia con las nuevas formas de organización en términos de modernidad y postmodernidad. Además se realiza un recorrido sintético en torno a la transición de la planeación al pensamiento estratégico, a partir de la distinción entre los enfoques ortodoxo, no ortodoxo y crítico de la estrategia. En otro apartado presentamos una discusión en torno a la relación de los conceptos de planeación y pensamiento estratégico. Finalmente se presentan algunas reflexiones.

53

Entre las nuevas condiciones que contribuyeron a la emergencia, florecimiento y expansión de nuevos modelos de organización, se puede señalar la competencia globalizada entre las corporaciones multinacionales. Estos modelos se caracterizan, principalmente, por su flexibilidad, y tienden a sustituir al modelo de organización taylorista-burocrático. El modelo taylorista-burocrático es concebido como organización moderna, mientras que el modelo emergente es conocido como organización flexible o postmoderna. La presencia de los nuevos modelos de organización, ha motivado la reformulación de los postulados tradicionales de la planeación y la estrategia que habían prevalecido en las empresas y que, paulatinamente, mostraron sus grandes limitaciones para conservar su permanencia en un entorno agresivamente cambiante (Clarke y Monkhouse, 1994).

Es a partir de la década de los sesenta cuando Japón se perfila como uno de los principales competidores en el mercado internacional, desplazando a países industrializados, entre ellos Estados Unidos, que tradicionalmente dominaban dicho mercado. Este desplazamiento fue considerado como una seria amenaza económica, lo que motivó, entre otras acciones, el estudio de las posibles causas de esta expansión exitosa originada en el lejano oriente. En gran medida, este éxito se fundamenta, entre otros factores, en su modelo de organización que en la práctica mostraba ser uno de los más eficientes y que paradójicamente se oponía a los principios organizacionales difundidos durante sesenta años en Estados Unidos y el mundo occidental. Lo anterior permitió cuestionar y repensar la supremacía de un modelo único de organización

---

<sup>3</sup> Las ideas originales de este artículo se presentaron como ponencia en el XVII Congreso de Contabilidad, Administración e Informática de la UNAM.

moderno/burocrático, desarrollado principalmente en Estados Unidos y difundido en el mundo occidental, cuyos postulados teóricos se conforman desde principios del siglo XX sobre la base de las propuestas de Taylor y de Fayol.

En este contexto, históricamente la planeación ha sido uno de los temas centrales en los campos de la administración y la organización. Los principios que sustentan la administración y la organización moderna o burocrática se desarrollan en las primeras décadas del siglo XX. En el primer caso con las obras de Henry Fayol: "Administración industrial y general" –en 1908– y de Frederick W. Taylor: "Principios de la Administración Científica" –en 1911–. En el segundo, con el experimento de la Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1966) y las Relaciones Humanas que se inicia a mediados de la década de 1920.

54 Los antecedentes del concepto de planeación se remontan al inicio del siglo XX con la obra de Fayol en la que incluye el concepto de previsión –del francés *prévoyance*– como primer elemento de la administración –también conocido como proceso administrativo–, junto con organización, dirección, y control. Desde esta perspectiva, prever "...significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar" (Fayol, 1961: 185) y el instrumento más eficaz de la *previsión es el programa de acción* (Fayol, 1961: 185). De acuerdo al Diccionario Larousse, *prever* es: 1. Pensar la posibilidad de que ocurra una cosa y prepararse para ella; 2. Percibir una persona por anticipado una cosa que va a ocurrir. En los ámbitos académico y profesional, los conceptos de previsión y prever fueron sustituidos por el concepto un tanto ambiguo de planeación. Estos principios dominaron poco más de medio siglo manteniendo sus fundamentos prácticamente intactos en términos del modo de organización burocrática.

Durante los primeros sesenta años del siglo pasado, los postulados de la administración y la teoría de la organización, estaban orientados al perfeccionamiento de la organización moderna. Sin embargo, se enfrentaba cada vez con más frecuencia a sus propias limitaciones, descubriendo su creciente obsolescencia ante las exigencias del nuevo entorno marcado por la mundialización, la globalización y la regionalización.

Es importante destacar, que la expansión y la proliferación de las organizaciones, también han estimulado el aumento de las investigaciones en torno a ellas, sobre todo por el interés en lo que se refiere a las dinámicas sociales de los grupos organizados. Este mismo interés se ha reforzado estos últimos años, según Jean-Francoise Chanlat (1994: 47), debido al fracaso de las soluciones colectivistas, al crecimiento de la popularidad de las empresas privadas, al tipo de pensamiento gerencial que actualmente predomina en los países de occidente, y principalmente, al dominio del pensamiento organizacional sobre el mundo contemporáneo.

La vorágine contextual que enfrentaban las organizaciones alrededor de la década de los sesenta, dio lugar a repensar y reinventar los principios de planeación y diseño estratégico con el surgimiento del concepto de planeación estratégica. Con

este concepto se inicia su reformulación en correspondencia a la emergencia de un modo de organización distinto al moderno/burocrático representado por el modo posmoderno/flexible de organización.

En el siguiente apartado, se analizan las diferencias sustantivas entre las organizaciones moderna y postmoderna en el ámbito de los estudios organizacionales, para entender la transformación del pensamiento organizacional y su secuela en los campos de la planeación y la estrategia.

## 1. Modernidad y postmodernidad organizacional

Desde la perspectiva de los estudios organizacionales, a principios de la década de los ochenta se inicia la discusión sobre los conceptos de modernidad y postmodernidad. Una de las obras pioneras de este enfoque es el texto de Clegg (1990) que introduce la discusión sobre la presencia de las organizaciones modernas en el mundo posmoderno. Pero antes de discutir la caracterización de las organizaciones modernas y postmodernas pensamos que es necesario hacer una breve introducción sobre los conceptos de modernidad y postmodernidad. ¿Qué es la modernidad? Quizás ésta sea una de las preguntas centrales en torno a la cual la filosofía, principalmente, ha tratado de encontrar una respuesta. En este trabajo no intentaremos describir la multiplicidad de argumentos que se han desplegado en torno a este cuestionamiento. Sin embargo, para los propósitos de nuestro análisis, coincidimos con la noción de los tres males de la modernidad, postulados por Charles Taylor (1992: 12-20), que se pueden resumir en los términos siguientes:

- a) *El individualismo*, que ha contribuido a la desaparición de los valores morales.
- b) *La primacía de la razón instrumental*, que eclipsa los fines frente a una racionalidad instrumental desenfrenada.
- c) *El despotismo dulce*, paternalista, que implica la pérdida de la libertad.

Como se podrá observar más adelante, esta noción de Charles Taylor se ajusta, casi puntualmente, al modelo de organización moderna burocrática que ha dominado durante casi un siglo en el mundo occidental, caracterizada por el individualismo, la racionalidad instrumental y el despotismo suave, y que se ha constituido, en términos generales, en el centro de las críticas que emanan desde la forma de organización postmoderna.

Por su parte, la localización de la postmodernidad es difusa, por lo que se han diversificado las opiniones sobre su origen. Algunas veces se ha interpretado como la sustitución del imperio de la razón por el dominio de la razón instrumental. Otras, se ha analizado desde una perspectiva histórica, de tal manera que se pueda otorgar una imagen aproximada de su ubicación y desarrollo, a partir del capitalismo. También se ha definido a la postmodernidad a partir de la determinación de las condiciones de reproducción material de la sociedad, es decir, desde las relaciones de *producción* y *consumo*. En otras ocasiones se le ha situado a partir del análisis

del desarrollo de los *medios de comunicación y los sujetos* como una necesidad del capitalismo para desbordarse desde Europa hacia el mundo, lo que motiva el nacimiento de los medios de comunicación de masas como el periódico, el telégrafo, el cine, la radio y el internet.

El modernismo nace cuando el hombre se inventa a sí mismo. Su fuente histórica se remonta al siglo XVIII, con Kant, cuando selecciona la razón como el máximo atributo humano. Pensadores sociales como Saint-Simon y Comte se apropian del concepto de la razón y se interesan por su aplicación en los crecientes problemas del gobierno. La razón es propia de una forma temprana de sistema pensante el cual subvierte su borde crítico para las demandas funcionales de grandes sistemas. Comte consideró la organización industrial como la fuente de la unidad humana y el progreso. Así, la modernización aparece como la organización del conocimiento expresado en términos de las necesidades de los sistemas tecnológicos de gran escala. Las principales cuestiones sociales, económicas y políticas de la era postindustrial se centran alrededor del problema de la complejidad organizada: sistemas de gran escala con distintas variables relacionadas, las cuales han sido coordinadas para alcanzar metas específicas (Cooper y Burrell, 1998).

Los problemas se definen formalmente en términos de certidumbre/incertidumbre, de sujeción y contrastación de alternativas. En este contexto, la racionalidad es la acción con la cual se puede producir un resultado deseado, dadas distintas alternativas. Además del sistema de gran escala, este enfoque recupera el concepto de desempeño (*performance*), considerado más bien como el tamaño que distingue los sistemas postindustriales. La característica distintiva de funcionalidad es lo que Bell (citado por Cooper y Burrell, 1998) llamó "modo economizador".

Las corporaciones, vistas como subsistemas sociales dominantes, se constituyen en organizaciones paradigmáticas del modernismo sistémico. Esta concepción de organización ha sido identificada como una exigencia de los sistemas sociales modernos por Niklas Luhmann (1991) a través de su "nueva teoría de sistemas", en donde la sociedad se vuelve una organización gigantesca. Desde esta perspectiva, la fuente de legitimación se fundamenta en la capacidad del sistema para controlar el contexto.

La postmodernidad, entonces, puede considerarse como una suerte de etiqueta que cubre varias y muy variadas problemáticas. Se puede afirmar que este término no tiene pertenencia a alguien o a algo, por lo tanto, podemos tratar el término sin complejos.

### **De la organización moderna/burocrática a la postmoderna/flexible**

Desde la perspectiva de los estudios organizacionales, se han tratado de establecer las diferencias entre los tipos de organización. Un punto de referencia para la diferenciación de modelos organizacionales, como ya señalamos, es el avance japonés en el ámbito económico, a partir del cual, surge el interés por estudiar a las orga-

nizaciones que han contribuido a dicho avance. Uno de los primeros autores que realizan este análisis es Ouchi (1986), quien afirma que “... la cuestión clave será la forma como respondamos ante un hecho: ‘los japoneses saben administrar mejor que los norteamericanos’”.

El surgimiento de estos nuevos modelos de organización, trajo consigo una gran cantidad de interpretaciones y estudios sobre las diferencias entre un modelo y otro. Por ello, los estudiosos de las organizaciones orientaron su interés en el análisis de las características del nuevo modelo de organización naciente. En este contexto, Chandler (1987) realiza uno de los primeros estudios más serios para establecer las características de la organización moderna. También se pueden mencionar los trabajos de Ouchi (1986), quien a principios de la década de los sesenta realiza un análisis comparativo entre la empresa japonesa y la americana. Más adelante, Clegg (1992) propone el concepto de organización postmoderna para distinguirla de la organización moderna tayloriana, en donde el prefijo “post”, según el autor, indica tan sólo lo que viene después de lo moderno. Por su parte, Heydebrand (1989) establece la diferencia entre organización burocrática y postburocrática casi en el mismo sentido que el anterior. La clasificación elaborada por Mintzberg (1999), con la que explica sus cinco configuraciones organizacionales, en especial la ad-hocrática, es también relevante. Montaña (1993a, 1993b), analiza el énfasis en lo secuencial cuantitativo de la organización moderna y el énfasis en la calidad de la organización postmoderna. Peter Drucker (1994) también establece la diferencia entre un modelo y otro, en términos de organizaciones de la sociedad capitalista y organizaciones de la sociedad postcapitalista. Por su parte, Bennis y Mische (1996) se refieren a la organización del siglo XXI en términos de la necesidad de reinventarse dada la obsolescencia de muchos postulados tradicionales.

A partir de las propuestas analizadas, en términos generales, se puede afirmar que los modelos organizacionales modernos y postmodernos, reúnen características que permiten distinguirlos uno de otro, como se puede apreciar en los tipos presentados en el cuadro 1.

Una vez que hemos establecido las características diferenciales entre los distintos modos de organización, es posible realizar una breve revisión de la evolución de los términos de planeación estratégica y pensamiento estratégico, que se desarrollan a partir de la década de los sesenta y que responden a la complejidad intra e inter organizacionales en función de la diversidad organizacional y contextual.

## 2. De la ortodoxia planificadora al discurso estratégico

La raíz etimológica de la palabra estrategia se deriva del término militar griego *estrategos*, en el que se designa en la antigua Grecia al encargado del mando del ejército del mar y tierra. Estos jefes eran electos por los griegos en número de diez. Simultáneamente surge el término *estratagema*, que sugiere la idea de ardid de guerra, engaño

**Cuadro 1**  
Modelos organizacionales

CONCEPTOS	MODERNO/BUROCRATICO	POSMODERNO/FLEXIBLE
Organización	Burocrática	Flexible
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal/rígida	Formal/informal/flexible
Procesamiento y Comunicación	Manual/análogo Lineal	Electrónico/digital Red
Estrategia	Planeación/Administración Estratégica	Pensamiento Estratégico
Decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/implícito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Producción	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Largo	Corto/largo
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización Industrial	Dualidad (separación diseño/ejecución)	Integración de diseño y ejecución
Racionalidad	Formal/instrumental	Sustantiva/valores
Recompensas	Económicas	Económicas/Simbólicas
Objetivos	Utilidad/crecimiento	Sustentabilidad/Expansión
Tiempo	Secuencial	Acumulativo
Espacio	Funcional/cerrado	Reducido/abierto

Fuente: Barba (2002: 114).

hecho con astucia y destreza. A partir de estos términos etimológicos se obtiene un doble significado del concepto de estrategia: la idea de mando y la visión de engaño, cualidades que en la actualidad se conservan. Así, los romanos adoptaron este término como *strategia*, en latín; en francés *stratégie*; en italiano *strategia*; en español *estrategia*; en alemán *die Strategie* y; *strategy* en inglés.

La incertidumbre en las organizaciones es motivada por su carácter complejo y ambiguo así como por la contingencia contextual. Por ello, el concepto de estrategia es asumido por los campos de conocimiento de la administración y las organizaciones con la finalidad de desarrollar un instrumento capaz de incidir



más eficazmente en la solución de problemas intraorganizacionales e influir en su entorno. En este sentido, se busca crear mecanismos para reducir la incertidumbre que amenaza la supervivencia organizacional, entre los que destacan, la planeación y el diseño estratégico.

Comprender el tránsito de la construcción heurística de la estrategia a su implantación, implica recurrir al análisis de las condiciones que le dieron origen. Para ello, nos podemos apoyar en la genealogía, que es considerada como el conjunto de condiciones, que hacen posible, aunque no inevitable, que un discurso particular sea constituido y desarrollado –ejemplos de análisis genealógicos los podemos encontrar en la serie de progenitores o en el árbol genealógico–. Esta perspectiva nos ayuda a entender que lo que en el presente organizacional es racional, ordenado y “lógico”, en realidad es producto de un pasado incierto, incoherente e “ilógico” que dio origen a la construcción estratégica y que, una vez que es apropiada organizacionalmente, da la sensación de que “siempre fue así” (Barba, 2002).

A partir de la genealogía del discurso estratégico se intenta analizar cómo es que hasta recientemente los estudios se dirigen a la articulación, expansión y utilización de la estrategia corporativa en la cuna que le dio origen, es decir, en Estados Unidos, y que de ahí se haya expandido a través del mundo organizacional, pasando por el tamiz de las realidades regionales y locales, y su interpretación particular. En este orden de ideas, se pueden destacar dos grandes periodos del desarrollo de la estrategia corporativa.

El primer periodo incluye la escuela de los managers y se caracteriza por el desarrollo del discurso gerencial en Estados Unidos que puede ser ubicado desde el principio del siglo XX al período de la Posguerra. El discurso estratégico se caracteriza por centrar su interés en la elaboración de la estrategia intraorganizacional, con la finalidad de resolver, principalmente, el problema del control de la producción y la organización de la empresa.

El segundo periodo marca el cambio de la empresa en Estados Unidos en la Posguerra a partir del desarrollo de la estrategia corporativa, en donde la genealogía del discurso estratégico, se caracteriza por promover el proceso de cambio de las corporaciones en Estados Unidos, a partir de la década de los cincuenta. En esta etapa, se desarrolla una estrategia interorganizacional, orientada a establecer los ajustes necesarios de adaptación de la empresa a los cambios contextuales, mediante las relaciones de poder entre organizaciones (Barba, 1991).

Es importante destacar que, en términos de poder, el discurso estratégico le permite a los estrategas la posibilidad de convencer a los actores organizacionales, para aceptar e implantar sus estrategias. Con ello, se inicia el proceso de apropiación, interpretación e institucionalización de los postulados estratégicos en el ámbito específico de la organización.

En el análisis estratégico las relaciones de poder dan lugar al fundamento de la acción organizada, pero el poder no tiene aquí sustancia universal, se constituye

en torno a la lucha por el control de zonas de incertidumbre, donde se percibe al actor como racional y que actúa según las capacidades que le son propias. Así, inmovilismo o cambio son los resultados y al mismo tiempo los contextos de la acción. Las organizaciones aparecen así como sistemas políticos donde cada uno negocia en torno a lo que está en juego o de lo que cree poder alcanzar, y donde los juegos de poder generan acuerdos más o menos estables (Barba y Montoya, 2008).

Como ya se señaló, en el ámbito de la administración, el diseño de estrategias corporativas responde a la necesidad organizacional de reducir la incertidumbre causada, principalmente, por las contingencias del entorno. En este sentido, se puede interpretar que el diseño de la estrategia tiene como finalidad crear las condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro. La aplicación de la estrategia corporativa contribuye al cambio organizacional expresado en la modificación de los arreglos estructurales, así como a la modificación de su entorno, lo que le permite a la dirección tomar decisiones en condiciones de aparente certidumbre.

De esta manera, se establece una relación en espiral entre la incertidumbre causada por el entorno interno –estructura/proceso– y externo –evento–, la creación de las condiciones para reducir dicha incertidumbre –estrategia corporativa– y la modificación de los arreglos estructurales. Es importante señalar que esta relación no es, de manera alguna, estática; por el contrario es dinámica, ya que la modificación estructural y su entorno contribuyen a la generación de un nuevo evento o nueva incertidumbre, y de esta manera, el ciclo se repite, configurando lo que hemos denominado como el ciclo estratégico organizacional, como lo muestra la figura 1.

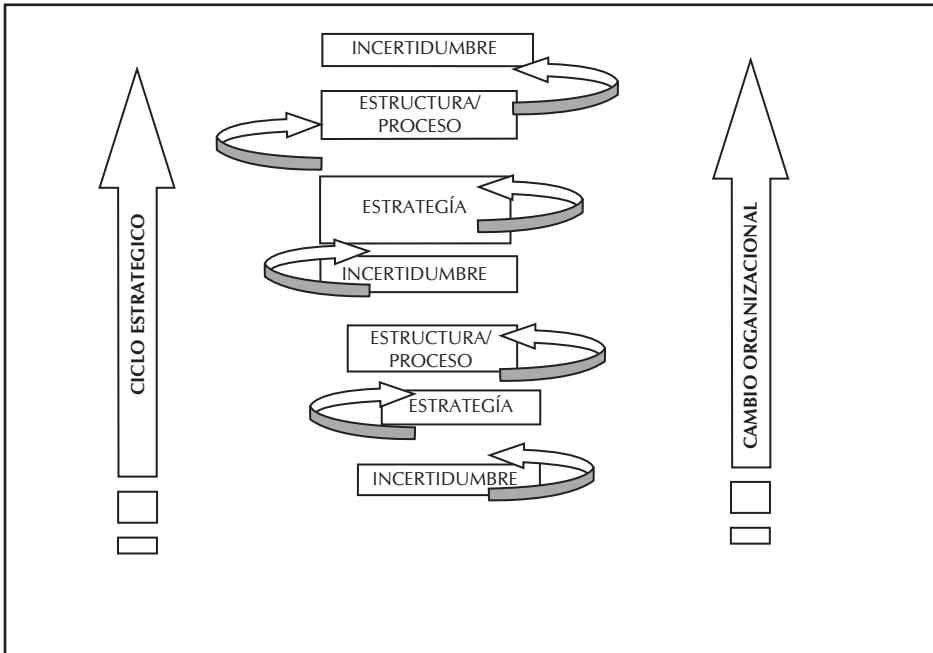
También es importante destacar que el diseño de la estrategia corporativa se desarrollaba empíricamente en las empresas modernas y no fue sino hasta la década de los sesenta cuando las experiencias son sistematizadas e incorporadas en el quehacer académico y en las tareas gerenciales.

En la modernidad, los antecedentes más remotos de la planeación estratégica se registran en el campo de la administración cuando Von Newman y Morgensten introducen la Teoría de Juegos en la esfera de los negocios (Knights y Morgan, 1991). Esto plantea una paradoja muy interesante: ¿cómo se manejaron los negocios para sobrevivir tanto tiempo sin tener conciencia teórica del concepto de estrategia?

La sistematización de los conocimientos empíricos sobre las estrategias corporativas, dio como resultado una serie de propuestas teóricas desarrolladas, principalmente, durante la década de los setenta, las cuales rápidamente fueron adoptadas por las empresas. Con ello se modificó la forma de pensar de los administradores y los gerentes, asumiendo como indispensable la tarea del diseño estratégico. Esta tarea no se adoptó mecánicamente, sino que en un principio se difundió en el ámbito universitario, particularmente en las escuelas de administración, para aplicarse posteriormente, en las organizaciones.

Con la adopción de la planeación estratégica en las organizaciones, no sólo se allegaron de una herramienta administrativa que ayudaba en la calculabilidad

**Figura 1**  
Ciclo estratégico organizacional



Fuente: Barba (2002: 57).

de las tareas organizacionales y a la reducción de la incertidumbre en términos del mercado, sino que además, se constituyó como un discurso de poder para contribuir al cambio organizacional y de su entorno.

La historia del desarrollo de las propuestas teóricas de la planeación estratégica, nos muestra una gran diversidad de planteamientos teóricos que han seguido múltiples caminos en la disciplina de la administración, entre las que destacan, desde nuestro punto de vista, tres grandes vertientes: la visión ortodoxa, la visión no ortodoxa y la visión crítica. A continuación discutiremos la evolución de algunas propuestas relevantes del diseño estratégico en cada una de sus vertientes.

#### a) Visión ortodoxa de la estrategia

Desde esta perspectiva, la planeación estratégica es considerada como un conjunto de técnicas racionales para dirigir negocios complejos ante cambios ambientales. Justamente, cuando se empieza a dar importancia a la relación entre organización y medio ambiente se desarrolla aceleradamente el concepto de planeación estratégica. Así, una de las contribuciones más importantes de la planeación estratégica se desarrolla en las universidades con académicos como Igor Ansoff, quien en 1965 jugó un papel muy relevante para articular la necesidad de la estrategia corporativa, primero como conocimiento básico para los administradores, y posteriormente, como una actividad sustantiva para la supervivencia de las empresas.

Una premisa de esta visión es que el futuro corporativo es programable porque desde su perspectiva, el futuro es predecible y el cambio organizacional controlable. Esta postura se concentra en la formulación estratégica como un proceso riguroso de análisis de datos para apoyar la toma de decisiones en la organización orientado a posicionarla en el mercado. De esta manera, se intenta proveer de una justificación analítica para las decisiones estratégicas que se sustentan en técnicas de clasificación, ubicación y evaluación. Además, se asume que las decisiones estratégicas son prerrogativa de la alta dirección que diseña el plan estratégico, mediante el cual se define el destino de la organización. Entre los representantes más importantes y sus contribuciones a la visión ortodoxa de la planeación estratégica se pueden mencionar, entre otros a Ansoff, el *Boston Consulting Group*, Henderson, y Zakon, Porter, Sutton, Hofer y Schendel, como lo muestra el cuadro 2.

b) Visión no ortodoxa de la estrategia

Desde esta perspectiva, la estrategia no necesariamente incorpora procesos racionales. Por el contrario, se le considera como un proceso de construcción so-

**Cuadro 2**  
Visión ortodoxa de la planeación estratégica

PROPUESTA	ARGUMENTO	AUTOR
<b>Análisis estratégico</b>	Paradigma racionalista que postula la administración estratégica. Sostiene que la formulación estratégica es un proceso de análisis de datos sobre la toma de decisiones, para posicionar a la empresa en el mercado. La decisión estratégica es prerrogativa del gerente.	Igor Ansoff
<b>Matriz de crecimiento participación</b>	Clasifica productos y negocios con base en dos variables: segmentación del mercado y tasa de crecimiento de los mercados, con ellas se construye una matriz que permite comparar la empresa con las demás en un portafolios de negocios o en un portafolios de productos.	Boston Consulting Group/Jean-Paul Sallenave
<b>Estrategia de unidad de negocios y estrategia corporativa</b>	Análisis estratégico de las áreas más rentables de la empresa.	Henderson y Zakon
<b>Estrategia competitiva y análisis de los sectores industriales</b>	Cinco fuerzas estratégicas: compradores, distribuidores, competidores industriales, competencia potencial y productos sustitutos. Postula tres estrategias genéricas: reducción de costo, diferenciación y opciones.	Michael E. Porter
<b>Ventaja competitiva en los sectores mundiales</b>	Análisis de los canales de valor a partir de los cuales la empresa puede definir en qué canal puede agregar más valor que sus competidores.	Michael E. Porter
<b>Integración vertical y diversificación</b>	Estrategias orientadas a la reducción de costos y al análisis de la creación de nuevas líneas de productos.	C. J. Sutton
<b>Modelos de Planeación Estratégica</b>	Misión, visión, objetivos y estrategias; fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Charles Hofer y D. Schendel

cial y, por lo mismo, el proceso estratégico tiene un carácter político, con modelos racionales limitados para enfrentar la velocidad y la dirección del cambio organizacional. Esta propuesta postula la diversidad organizacional y contextual, y considera los aspectos del comportamiento emocional de los estrategas más que las respuestas estratégicas sustentadas en una supuesta racionalidad formal. Se le otorga mayor importancia a los valores compartidos de los actores en el análisis estratégico, lo que implica el reconocimiento explícito de que la elaboración estratégica no es exclusiva de un individuo aislado. Además, la visión no ortodoxa de la estrategia rechaza la noción positivista.

Se acepta la necesidad de ampliar la participación de los niveles medios de la estructura organizacional en la elaboración de las estrategias, al reconocer que la capacidad creativa no sólo se encuentra en los niveles jerárquicos superiores. Por otra parte, esta perspectiva descubre la importancia de la intuición en la dirección que toman las estrategias en períodos de caos. En este contexto, se considera que la capacidad de aprender rápidamente se constituye en la clave para la supervivencia de la organización. Se incluyen conceptos como poder, lenguaje, contingencia o subjetividad, entre otros, los cuales expresan la complejidad de la estrategia. Entre las propuestas y los representantes más destacados de esta vía se pueden mencionar, entre otros, a Child, Mintzberg, Pettigrew, Van de Ven, Barry y Elmes, Heracleous y Barrett, Knights y Morgan, Chaffee Schwenk, De la Ville y Mounoud, Whittington, como lo expone el cuadro 3.

#### c) Visión crítica de la estrategia corporativa

La noción crítica de la estrategia desde la perspectiva de la teoría de la organización, asume que la estrategia corporativa es un conjunto de discursos que consideran a los administradores y los empleados como el mismo sujeto, para asegurar su sentido de propósito y realidad a través de la formulación, evaluación y conducción de la estrategia en las organizaciones. Entre los representantes de esta perspectiva destaca el trabajo de Knights y Morgan (1991), quienes construyen un modelo que establece la relación entre estrategia, discurso y poder. Otro enfoque que puede ser incluido en la visión crítica está representado por Carter, Clegg y Kornberger (2010), que analizan la relación entre la estrategia y el arte de gobernar.

En términos generales, se puede afirmar que el interés principal del análisis del discurso estratégico, se expresa en las siguientes premisas: a) el estudio de la emergencia, desarrollo y reproducción de las estrategias *per se*; b) el análisis de las condiciones en el que el discurso estratégico se vuelve *pensable* y *practicable*; c) la búsqueda del conocimiento de cómo se transforma la practicabilidad del discurso estratégico en una fuerza disciplinaria y se vuelve parte de la identidad de administradores y trabajadores.

Bajo estas premisas, la visión crítica se concentra en el análisis de la estrategia corporativa a partir de la genealogía y la construcción del discurso desde la-

**Cuadro 3**  
Visión no ortodoxa de la planeación estratégica

PROPUESTA	ARGUMENTO	AUTORES
Proceso y cambio estratégico. Cómo el poder y la política dirigen la emergencia de las estrategias.	Se enfocan sobre la emergencia, sobre la estrategia, como un sentido que está hecho por los estrategias como ellos lo harían, como ella se haría. En contraste con la estrategia, como un proceso de planeación racional, que primero es desarrollado y luego puesto en práctica. Desde esta perspectiva, la estrategia es mucho más orgánica, espontánea, explícitamente menos causal y racional.	Mintzberg Pettigrew Pettigrew y Whipp Van de Ven
Selección estratégica. Decisiones estratégicas para centrarse en algunas cosas y no en otras.	La estrategia es lo que los equipos de alta dirección –o coaliciones dominantes– hacen. Ellos decidirán enfocarse más en algunas contingencias que en otras. Por ejemplo, pueden procurar manejar el tamaño de la empresa –a menudo una consideración clave para los negocios familiares, en los cuales no quieren perder el control– o pueden decidir tratar de manejar el entorno –quizás conspirando con los competidores en la fijación de los precios–.	Child
Símbolo y estrategia. Juegos de lenguaje que constituyen la estrategia.	La estrategia es lo que los estrategas dicen. Lo que el estratega hace es el empleo del lenguaje de la estrategia. La conversación de lo conversado es un modo de mostrar la competencia lingüística como un estratega auténtico. La estrategia puede ser estudiada atendiendo, estrechamente y con cuidado, al discurso de la estrategia en textos escritos y hablados. La estrategia produce posiciones sustanciales, como “el estratega” y aquellos que son sujetos –y objetos– de la estrategia.	Barry y Elmes Heracleous y Barrett
Análisis cualitativo. Aproximaciones interpretativas para comprender la estrategia.	En este modelo estratégico interpretativo –Chaffee–, se argumenta que las organizaciones son “una colección de acuerdos sociales establecidos por los individuos de libre albedrío” con el objetivo de atraer a muchos individuos para cooperar en el cambio, y pueden tratar con la complejidad en beneficio mutuo. Desde esta perspectiva, la estrategia está basada en un contrato social y la realidad organizacional está basada en la realidad socialmente definida que la gente construye. Lógicamente, el modelo interpretativo estratégico pone un énfasis sobre la comunicación, los símbolos y el significado compartido.	Chaffee Schwenk De la Ville y Mounoud
Estructura y agencia. La estrategia vista a través de la teoría estructuralista.	La estrategia es obligada por la preexistencia de los juegos de relaciones, los cuales son referenciados como una estructura. Aún, la esencia de estrategia es el ejercicio de la agencia de gente que trata de conseguir cosas hechas. Las relaciones de estructura-agencia son problemáticas. Desde esta perspectiva, la estrategia es considerada para ser resuelta a través de agentes que utilizan las reglas y los recursos de las estructuras, en donde obligan a sus acciones para intentar alcanzar agendas estratégicas. Los agentes no pueden escoger la estrategia libremente, ellos no son ajenos a la historia contra la cual luchan.	Whittington

Fuente: tomado de Carter, Clegg y Kornberger, (2010: 99-100) y modificado por los autores.

perspectiva del poder. Consideramos que esta propuesta crítica sobre la estrategia, contribuye al establecimiento de las bases para entender la ambigüedad, en la que se desarrolla el quehacer estratégico en el ámbito de las organizaciones y aporta elementos para entender el pensamiento estratégico. Como se podrá observar, impera la lógica del poder del ápice estratégico más que la racionalidad organizacional, lo que le otorga a este proceso una gran importancia en la configuración del modo de organizar, y la relación con el entorno.

Los expertos en estrategias corporativas y de negocios consideran la estrategia como una simple herramienta del *management* para hacer más calculables las actividades organizacionales, o más controlable el mercado, pero sin reconocer cómo algunas características del discurso estratégico pueden ser auto-realizadas en sus efectos, sólo porque la dirección de las organizaciones detenta el ejercicio del poder, el cual les permite imponer las condiciones en las que se deberán realizar las tareas de la organización (Knights, 1992).

Desde esta perspectiva, se considera que la proliferación del discurso estratégico fue condición y consecuencia de una gran cantidad de corporaciones, que buscaban transformar sus prácticas, para coincidir con sus estándares de la planeación estratégica con relación a las metas de largo plazo, a los objetivos de la organización y a los medios para alcanzarlos.

La relación entre los discursos y las prácticas del mercado, y su estrategia, es importante no sólo para el análisis genealógico de su génesis y desarrollo, sino también para el entendimiento de la construcción y evolución de sus instrumentos, así como la ética que la fundamenta. De este modo, es posible penetrar en el discurso y la práctica de la estrategia, aclarando cómo esas reglas de formación son análogas a las de las ciencias positivas y su génesis y desarrollo está estrechamente eslabonado con los problemas de gobernabilidad.

Siguiendo las ideas de Knights (1992), el discurso es considerado como un conjunto de ideas y prácticas que condicionan las formas de relacionarnos y actúan por encima de un fenómeno particular. Esto es, se produce una percepción de la realidad y después creemos que es verdadera. Por ello, el discurso se convierte en un ejercicio de poder basado en el conocimiento, produciendo su propia verdad mediante una visión particular del mundo.

Desde esta perspectiva, el discurso no es un simple punto de vista, sino una práctica social que se reproduce y hace ver al discurso como verdad. Por ello no se puede separar el conocimiento y el poder. Los efectos del poder del discurso siempre son la resistencia del sujeto y esto genera el dinamismo del discurso.

El discurso estratégico se constituye en la construcción heurística que luego tiene que concretarse, implicando un proceso transformador de lo conceptual a lo concreto, de lo subjetivo a lo objetivo, cristalizándose en las prácticas y saberes cotidianos de la organización. Así, se puede considerar la analogía de que el discurso es una especie de escritura taquigráfica, de un conjunto total de relaciones conocimiento-poder que son primero pensados, estructurados y posteriormente escritos, hablados, comunicados e incluidos en las prácticas sociales mismas que, mediante un proceso de institucionalización, se formalizan y se convierten en rutina en el ámbito organizacional.

Como se puede apreciar, estas relaciones producen poder y efectos de verdad, y consecuencias, pero no deben ser entendidas como resultado inevitable del dominio particular de un conjunto de valores y normas, sino como un resultado

producido contingencialmente de las acciones de los sujetos que “podrían ser de otro modo”. Expresando, de esta manera, la relatividad y la ambigüedad en el que se desarrollan estos procesos organizacionales.

Otro punto de vista crítico de la estrategia lo presenta la obra de Carter, Clegg y Kornberger (2010), quienes plantean que el origen de la estrategia no sólo está ligada con el aspecto bélico, sino que también está más relacionada con el arte de gobernar. Estos autores señalan que con frecuencia se analiza la historia de la estrategia con poco rigor y en consecuencia se tiene una visión superficial de ella. Para los autores, la elección sensata de antepasados es un viejo truco de marketing. La idea de que la estrategia puede trazarse en una perfecta continuidad de desarrollo desde los antiguos griegos, 500 años antes del nacimiento de Cristo, hasta el día actual es visiblemente absurda. Maquiavelo y Clausewitz diseñaron estrategias, pero en un contexto muy diferente y con diferentes objetivos en mente. No hay ninguna historia lineal sencilla que acumule una construcción progresiva de un cuerpo coherente de conocimientos. De hecho, cualquier coherencia dada, es más un intento de dar un sentido retrospectivo para tratar de construir un pedigrí intelectual legítimo para un cuerpo de conocimiento intelectual exclusivo. Desde una perspectiva histórica se puede observar que la estrategia cambia y se desarrolla. Se puede considerar como un discurso de gestión consciente, la estrategia es un fenómeno relativamente reciente. Esencialmente, en gran medida es una invención de Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, con indudables raíces en el pensamiento militar.

Como dijo el filósofo danés Kierkegaard (citado por Carter, Clegg y Kornberger, 2010), la historia es como profetizar –sólo está dirigida hacia atrás, no hacia adelante en el tiempo–. Citando a Kierkegaard nuevamente, vivimos vidas tanto como una araña que gira en su hilo para dejarse caer hacia abajo desde el techo hasta el piso: no tenemos nada delante de nosotros, viajamos a través del espacio en el hilo que producimos, como una narrativa detrás de nosotros. La estrategia es similar. Produce argumentos que sirven para explicar y dar sentido de dónde venimos y a donde nos dirigimos. La historia nos dice de dónde venimos a partir del momento en el que se tomaron ciertas decisiones, cómo influyeron las cosas y, lo más importante, cómo podrían ser cambiadas, y esto es tan verdadero en las organizaciones como en los Estados y los individuos.

¿Cuáles son las diferentes perspectivas históricas sobre la estrategia? ¿Por qué el fenómeno se hizo tan importante en nuestros tiempos? ¿De dónde viene? Pensamos que los orígenes de la estrategia se relacionan con lo que llamamos, a falta de un término mejor, el “arte de gobernar”. Personas como Maquiavelo implícitamente hicieron estrategias acerca de cómo dirigir una de las mayores organizaciones de su época, que eran las ciudades-estado. Aunque las versiones modernas de estrategia pueden ser muy distintas, pensamos que se derivan de las mismas raíces de la estrategia tal y como la percibía Maquiavelo.

Desde la perspectiva de Carter, Clegg y Kornberger (2010), la obra de Maquiavelo puede ser considerada como un manual práctico de asesoramiento estraté-



gico y táctico que permite a los líderes gobernar eficazmente sus Estados. Maquiavelo escribió que la detección de problemas es la clave para que la estrategia tenga éxito: "...como los médicos dicen al empezar una enfermedad, es fácil de curar pero difícil de diagnosticar. Después de un tiempo... se vuelve fácil de diagnosticar pero difícil de curar." Por lo tanto, uno tiene que tomar medidas precautorias en cuanto los problemas se hacen visibles en el horizonte.

### 3. De la planeación estratégica al pensamiento estratégico

En la década de los 80 Henry Mintzberg señaló que el significado del término "planeación estratégica" era ambiguo y difuso, y que era necesario tener una comprensión clara del concepto (Mintzberg, 1981). En la actualidad, este término es utilizado indiscriminadamente, y su análisis se complica aún más con la presencia creciente de un nuevo término denominado: "pensamiento estratégico".

Es común que en la literatura contemporánea la relación entre la planeación estratégica y el pensamiento estratégico sea tratada con ligereza y poca claridad, lo que ha contribuido a generalizar la confusión sobre este tema. Con frecuencia, el término de planeación estratégica es utilizado para referirse a un proceso de pensamiento programado, medible, analítico, formal. Por otra parte, el término de pensamiento estratégico se utiliza para referirse a un proceso de pensamiento creativo, divergente, inconmensurable, ambiguo. Sin embargo, la confusión se deriva del hecho que aunque haya un uso frecuente de estos términos, todavía algunos autores los aplican con sentidos fundamentalmente distintos.

Mientras que para algunos autores como Mintzberg, el pensamiento estratégico y la planeación significan formas de pensamiento distintas y que son útiles en las diferentes etapas del proceso de dirección estratégica; para otros autores, como Michael Porter, el pensamiento estratégico no es tanto creativo como analítico. Algunos plantean que la planeación estratégica contiene una actividad analítica, pero las prácticas de organización que la rodean han sido transformadas; para otros el verdadero objetivo de los instrumentos analíticos de planeación estratégica es facilitar la creatividad y el pensamiento estratégico; por otra parte, algunos autores sostienen que la planeación estratégica es inútil en un mundo dinámico y debería ser desechada para favorecer el pensamiento estratégico.

Al revisar la literatura contemporánea relacionada con el análisis estratégico podemos encontrar multiplicidad de posturas sobre los significados de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico así como la ausencia de discusión sobre la relación de estos dos conceptos. Por ello se hace necesario explicar su relación y realizar una aproximación a esta problemática a partir de diferenciar los significados de estos términos en las diferentes posturas teóricas. A continuación distinguen cinco posturas en torno a esta relación (ver cuadro 4).

**Cuadro 4**  
Posturas teóricas sobre los significados de la planeación y el pensamiento estratégico

POSTURA	CARACTERIZACIÓN		AUTORES
	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
1. El pensamiento estratégico antecede y es distinto de la planeación estratégica.	Proceso de pensamiento sintético y divergente.	Analítica y convergente. La planeación estratégica deberá ser desechada a favor del pensamiento estratégico.	Mintzberg (1994) Altier (1991) Harari (1995)
2. El pensamiento estratégico tiene un carácter analítico.	Los autores usan el término de pensamiento estratégico como un proceso de pensamiento convergente y analítico.		Porter (1991) Zabriskie y Huellmante (1991) Eden (1990)
3. El objetivo de la planeación estratégica es facilitar y mejorar el pensamiento estratégico.		Considera que la planeación estratégica está constituida con instrumentos utilizados para ayudar al desarrollo del pensamiento creativo y para enriquecer los modelos mentales de los directores implicados en el proceso.	De Geus (1998) Wack (1985a y 1985b) Artículos de altos dirigentes de Royal Dutch/Shell publicados en Harvard Business Review
4. La planeación estratégica evolucionó en el pensamiento estratégico.	El pensamiento estratégico es considerado una evolución de la planeación estratégica, la cual se ha hecho menos elitista en sus orígenes y más sofisticada en sus métodos. Los cambios a la planeación estratégica tradicional principales son tomar en cuenta el contexto mundial y mayor atención a la organización y a la cultura organizacional como factores vitales de implementación, así como involucrar a los diversos niveles de staff de la organización.		Wilson (1994) Bonn y Christodoulou (1996) Gray (1986)
5. Planeación y pensamiento estratégicos como proceso dialéctico.	Planeación y pensamiento estratégico interrelacionados como proceso dialéctico; se relaciona a los dos procesos con el aprendizaje; son formas de pensamiento que en el análisis final son tan necesarios como complementarios y capaces de divergir y luego convergir, de manera creativa; capaces de entender las implicaciones mundiales, siendo sintéticos, pero también analíticos.		Heraclous ( 2003)

Fuente: elaboración propia.

1. El pensamiento estratégico antecede y es distinto de la planeación estratégica. Desde esta perspectiva, la planeación no puede producir estrategias porque es un proceso programático, formalizado y analítico; más bien es qué pasa después de que se deciden las estrategias, de que son descubiertas, o de que simplemente surgen. Uno de los representantes de esta postura es Mintzberg (1994), que trata de acotar el espacio teórico que ocupa el concepto de planeación estratégica, sugiriendo que está basado en tres falacias claves: la predicción que parte del supuesto de que los planificadores pueden adivinar el futuro del mercado; el error de la separación de los planificadores de las operaciones de negocio y del contexto del merca-

do bajo la premisa de que esta separación puede producir estrategias eficaces; por último, la falacia de formalización, que parte de la idea de que formalizando procedimientos se pueden producir estrategias, mientras que su función apropiada, de acuerdo con Mintzberg, es operar estrategias ya existentes. Otros autores incluidos en esta postura llegan a plantear que la planeación estratégica debería ser desechada completamente a favor del pensamiento estratégico (Altier, 1991; Harari, 1995). En resumen, se puede afirmar que el argumento principal de esta postura plantea que el pensamiento estratégico y la planeación estratégica implican procesos de pensamiento distintos, donde la planeación estratégica es analítica y convergente mientras que el pensamiento estratégico es sintético y divergente.

2. El pensamiento estratégico tiene un carácter analítico. Esta postura se asocia principalmente con Michael Porter y su propuesta, considerada como una contribución original al campo de la dirección estratégica, que propone las cinco fuerzas de análisis, la cadena de valor, el modelo de diamante de ventaja competitiva nacional y la estrategia como sistema de actividad. En este sentido, Porter plantea dos preguntas críticas del pensamiento estratégico: ¿cuál es la estructura de la industria y cómo se desarrollará probablemente con el tiempo? ¿cuál es la posición relativa de la empresa en la industria? (Porter, 1991). Otros autores que comparten la postura analítica del pensamiento estratégico son Zabriskie y Huellmantel (1991), que recomiendan un proceso secuencial bien definido de seis pasos para permitir el pensamiento estratégico; Edén (1990), que describe un proceso de pensamiento estratégico basado en el trazo de un mapa cognoscitivo. Como se puede observar, los autores de esta postura usan el término pensamiento estratégico no como un proceso de pensamiento sintético y divergente, sino como uno convergente y analítico, de igual forma que algunos autores usarían el término de planeación estratégica.

3. El objetivo de la planeación estratégica es facilitar y mejorar el pensamiento estratégico. Desde esta perspectiva se considera que la planeación está constituida por instrumentos que son utilizados para ayudar al desarrollo del pensamiento creativo. Esta postura incluye una serie de artículos de *Harvard Business Review*, escritos por antiguos dirigentes de alto rango del *Royal Dutch/Shell* (de Geus, 1988; Wack, 1985a, 1985b). Los instrumentos estratégicos asociados con esta postura son la planeación de escenarios como proceso para obtener respuestas apropiadas de un futuro razonablemente posible, a partir del diseño de preguntas que guíen a los administradores en la elaboración de supuestos y sensibilicen su pensamiento sobre espacios potencialmente competitivos y sustancialmente diferentes a los comunes. Entre los autores que pertenecen a esta postura se puede mencionar a Wack (1985b), que describió el escenario del proceso de planeación de Shell, enfatizando que los escenarios sirven a dos objetivos principales: a) proteger: anticipación y comprender el riesgo; b) emprender: descubrir opciones estratégicas de las cuales se era inconsciente. De esta manera, los escenarios proporcionan algo valioso para los administradores: la capacidad de percibir de nuevo la realidad. Por su parte De

Geus (1988), sugiere que el valor del proceso de planeación no reside en el plan en sí mismo, pero sí en el enriquecimiento de los modelos mentales de los directores implicados en este proceso.

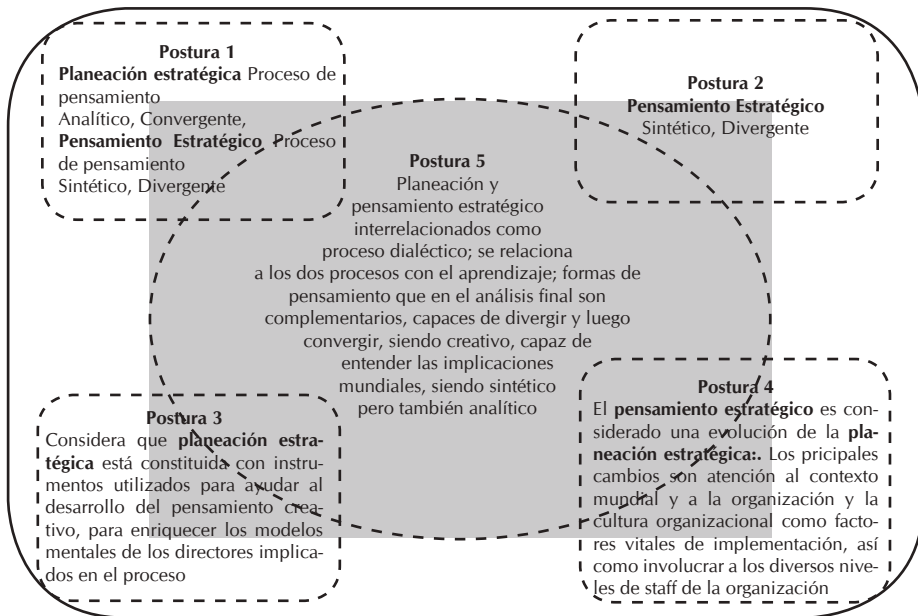
4. La planeación estratégica evolucionó en el pensamiento estratégico. Se ha sugerido que la planeación estratégica ha cambiado radicalmente desde su inicio a principios de los años 1970. Al sobrevivir a sus defectos originales de diseño, ésta se ha desarrollado en un sistema viable de dirección estratégica o de pensamiento estratégico (Wilson 1994). Desde esta perspectiva, los cambios principales a la planeación estratégica tradicional, incluyen el cambio de planificar con responsabilidad desde el *staff* a los gerentes de línea, la descentralización de la planeación a las unidades de negocios, mejor atención a los cambios ambientales, una selección más sofisticada de las técnicas de planeación y mayor atención a la organización y a la cultura organizacional como factores vitales de implementación (Bonn y Christodoulou, 1996). Relacionado con este punto de vista, se señala en la literatura argumentando que la planeación estratégica es útil si es realizada en forma apropiada, es decir, involucrando a directores –gerentes– de línea, definiendo unidades de negocio correctamente, teniendo pasos de acción claros, y la integración del plan con otros mandos de la organización (Gray, 1986). En resumen, esta postura establece que la planeación estratégica y el pensamiento estratégico son identificados más con las prácticas de la organización que los rodean que con los procesos de pensamiento implicados. El pensamiento estratégico es considerado como una evolución de la planeación estratégica, que, se ha hecho menos elitista que en sus orígenes y más abierta y sofisticada en sus métodos.

5. Planeación y pensamiento estratégicos como proceso dialéctico. Desde esta postura autores como Heraclous (2003), sostienen que el pensamiento estratégico y la planeación estratégica están interrelacionados en un proceso dialéctico, donde tanto uno como la otra son necesarios para el análisis estratégico eficaz, cada uno es necesario pero ninguno por sí mismo es suficiente. Desde la perspectiva de Mintzberg sobre las diferencias entre pensamiento estratégico y planeación estratégica así como su opinión sobre la ausencia de habilidad de la planeación para producir estrategias de innovación, no se corresponde necesariamente con el punto de vista de Porter, que sostiene que las herramientas analíticas son necesarias y que ellas también pueden estimular la creatividad. Las herramientas son usadas en cada etapa del proceso de la administración estratégica y no son importantes en sí mismas, pero sí como medio de animar la actitud creativa y analítica. En este sentido, se puede concordar con la presencia de un proceso de pensamiento dialéctico, capaz de discrepar y luego coincidir, siendo creativo y posteriormente ver las implicaciones mundiales verdaderas de manera sintética pero también analítica. Todo ello reconoce la capacidad de ascender y descender en la escala de abstracción, así como la capacidad de visualizar tanto la imagen integral del contexto como las implicaciones operacionales de la organización. En síntesis se plantea que la inte-

racción de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico desde el ámbito de la administración estratégica es considerada como un proceso en donde el pensamiento estratégico se caracteriza como un proceso de pensamiento sintético, divergente y creativo en interacción con la planeación estratégica considerada como un proceso de pensamiento analítico, convergente y convencional. Por un lado, el objetivo del pensamiento estratégico es descubrir las nuevas estrategias de forma imaginativa que puedan volver a escribir las reglas del juego competitivo y prever el futuro potencial considerablemente diferente del presente. Por el otro, el objetivo de la planeación estratégica es la operacionalización de las estrategias desarrolladas a través del pensamiento estratégico, así como apoyar el proceso de pensamiento estratégico. En figura 2 se puede observar la interacción entre la planeación estratégica y el pensamiento estratégico así como sus divergencias y convergencias.

71

**Figura 2**  
Convergencias y divergencias de la Planeación y el Pensamiento Estratégico



Fuente: elaboración propia.

## 4. Algunas reflexiones

La estrategia como concepto central de la administración y del análisis organizacional ha sufrido múltiples transformaciones con la finalidad de reducir la incertidumbre, racionalizar la estructura y los procesos e influir en el entorno. Desde esta perspectiva, su diseño ha evolucionado en función de las fluctuaciones y contingencias

de sus entornos externo e interno. Pasando de una simple metodología normativa como la planeación estratégica hasta la construcción de modelos estratégicos complejos que surgen del pensamiento estratégico. Sin embargo, es importante considerar cómo la lógica del análisis estratégico se trastoca al trasladarse de un modelo de organización burocrática a un modelo de organización flexible.

Se inicia el debate sobre el origen y lógica del concepto de estrategia. Se incorporan aspectos subjetivos que antes eran combatidos por los campos convencionales de la administración y la teoría de la organización como, por ejemplo: el poder, la subjetividad, la complejidad, la ambigüedad. Se inicia un tránsito bidireccional entre lo cuantitativo y lo cualitativo, entre lo convergente y lo divergente, entre la imaginación creativa y la normatividad real, entre lo objetivo y lo subjetivo en el diseño estratégico. Todo ello obliga a repensar críticamente este concepto fundamental de la administración y la organización para problematizar la pertinencia y los fines de este concepto desde una perspectiva social.

El desarrollo de las propuestas del análisis estratégico ha creado paralelamente una serie de contradicciones y paradojas que en el ámbito organizacional quedan en su mayoría sin solución. Algunas de ellas se pueden identificar a partir de los postulados y prácticas del análisis estratégico. Entre las paradojas más comunes se pueden mencionar:

1. La claridad de las metas organizacionales del presente frente a un futuro impredecible. El futuro no se puede adivinar, por lo mismo, las decisiones del presente siempre se confunden ante la indescifrable fluctuación del futuro. Algunos teóricos de la organización así como economistas y psicólogos han sido seducidos por el pensamiento lineal que reduce la existencia de un gran número de eventos caóticos y complejos a una simple secuencia de causas y efectos que refuerza la seguridad psicológica de la ilusión de la predicción del futuro, pero que rechaza al estratega como causa e ignora la posibilidad real del ciclo en el que causa y efecto interactúan mutuamente (Barba y Montoya, 2008). En este sentido, la planeación estratégica se reduce a una aplicación programable de un cálculo imaginado y de eventos racionales. Se parte del supuesto de que la planeación estratégica puede anticipar eventos futuros. Sin embargo, la planeación estratégica se minimiza y se simplifica ante una realidad compleja, y en este sentido, se crea una brecha entre las metas aparentemente claras y un futuro abierto e impredecible.
2. Distancia entre la planeación e implementación. Las estrategias pueden ser creadas de acuerdo a problemas del presente y con soluciones imaginadas de acuerdo al conocimiento limitado del mismo. En la medida que el pensamiento se vuelve más complejo al aprehender la realidad, las formas simples de relación entre problemas y soluciones sufren modificaciones. Esto es, que las soluciones para problemas complejos se orientan hacia el cambio. Evidentemente la orientación que asumen las soluciones están impregnadas

por las preferencias del estratega. Así, el plan produce una complejidad que difícilmente puede ser controlada bajo el supuesto de la racionalidad organizacional. Esto responde a que no necesariamente los intereses del estratega se alinean a los fines organizacionales. En consecuencia, el plan produce un desorden que supuestamente pretende combatir y se concentra, principalmente, en los problemas de ejecución y procesos de translación de una visión estratégica a formas concretas de ejecución.

3. Se estimula la creatividad e imaginación del estratega frente a las capacidades reales de la organización. Esto es, el estratega establece estrategias que difícilmente puede ejecutar con precisión, en gran medida, se promete un futuro ideal frente a un presente caótico, ambiguo y complejo.
4. Distanciamiento entre el cambio planeado y su evolución contingente. El plan promete el cambio futuro e inmediatamente, lo transforma en un proceso calculable y lineal. De esta manera, el futuro es convertido en un mero resultado controlado. En este sentido, Weick (1979) señala que el aprendizaje y la auto organización ocurren más fácilmente cuando se fomenta la laxitud organizacional y es considerado como un espacio de experimentación y simpleza, donde no se calculan los pasos simples pero se puede seleccionar libremente entre formas diferentes de movimiento y se puede explorar el espacio organizacional. Sin embargo, la planeación estratégica inhibe constantemente esta posibilidad al presionar al cálculo y la predicción del futuro en lugar de reconocer la emergencia de su entorno. Se crea una brecha entre las metas que se pueden alcanzar y las posibles oportunidades que son rechazadas por la simple razón de que no son calculables.
5. Paradoja entre fines organizacionales y adecuación de medios. La planeación estratégica se basa en el supuesto de que se puede identificar, formular y comunicar metas estables que puede lograr la organización. Sin embargo, las metas difícilmente son estables, ni es factible que una meta común pueda representar la dirección hacia la cual es orientada o dirigida la organización. Los lineamientos que establece la planeación estratégica y sustentan su fuerza, son construidos básicamente sobre la ignorancia de la pluralidad y contradicción de las metas que establece la organización. A pesar de considerar esta complejidad, se crea una gran distancia entre fines aparentemente estables y medios aparentemente racionales; a pesar de reflejar una recreación articulada y mutuamente constitutiva de medios y fines, su interrelación se divide y se simplifica.
6. Contradicción entre orden y un desorden que supuestamente debe ser combatido. La planeación estratégica es necesaria porque de lo contrario la organización puede caer en su propio caos. Por ello, la agenda estratégica demanda disciplina y continuidad. Sus enemigos son la distracción y los arreglos informales (Porter, 1991). Sin embargo, el caos, el desorden y el ruido

están lejos de acabar con la organización. Por el contrario, se constituyen en una condición de cambio y mejoramiento. La planeación estratégica se centra en el control y promete imponer el orden sobre las actividades de la organización, negando la complejidad de la interacción entre orden y desorden.

Como se puede observar, en términos generales la evolución del análisis estratégico entre la planeación y el pensamiento estratégicos expresa la creciente complejidad del campo organizacional. Es una realidad que independientemente de sus alcances y limitaciones, el análisis estratégico se constituye en un instrumento poderoso de las organizaciones contemporáneas que tiene una gran incidencia, principalmente, en los ámbitos social y económico, por lo que demanda una mayor atención de los investigadores para comprender los procesos de transformación que se dan en la modernidad. La discusión sobre el ámbito estratégico organizacional está vigente, se continúa y se amplía. Lo que aquí se presentó es una expresión de un debate inconcluso pero necesario para entender la incidencia de lo organizacional en lo social.



## Bibliografía

- Altier, W. J. (1991), "The power of bifocal vision", *Management Review*, abril, pp. 42-46.
- Barba Á., A. (1991), "El análisis interorganizacional: Otra cara oculta del poder", en Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (comps.), *El orden organizacional: poder, estrategia y contradicción*, Universidad Autónoma Metropolitana-Hispánicas, México, pp. 217-250.
- Barba Á., A. (2002), *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad*. El caso del LAPEM de CFE, UAM-CFE, México.
- Barba Á., A. y M. T. Montoya F. (2008), "El análisis estratégico. Una perspectiva interpretativa", *Ide@s CONCYTEG, Planeación y Gestión Estratégica en las organizaciones*, vol. 3, núm. 41, pp. 1158-1175.
- Bennis, W. y M. Mische (1996), *La organización del siglo XXI. Reinventando la empresa a través de la reingeniería*, Panorama, México.
- Bonn, I. y C. Christodoulou (1996), "From strategic planning to strategic management", *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 4, pp. 543-551.
- Carter, C., S. Clegg y M. Kornberger (2010), *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy*, Sage, Chennai, India.
- Chandler, A. (1987), *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Col. Historia Social, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Chanlat, J. F. (1994), "Francophone Organizational Analysis (1950-1990): An Overview", *Organization Studies*, vol., 15, núm. 1, pp. 47-80.
- Clarke, Thomas y Elaine Monkhouse (1994), *Replantarse la empresa*, Ediciones Folio, Barcelona.
- Clegg, S. (1990), *Modern Organizations: Organization Studies in the Post-modern World*, Sage, London.
- Clegg, S. (1992), "¿De las Culturas Antiguas a la Fatuidad Posmoderna?", en *Gestión y Política Pública*, vol. 1, núm. 1, pp. 103-153.

- Cooper, R. y G. Burrell (1988), "Modernism, Postmodernism an Organizational Analysis: An Introduction", *Organization Studies*, vol. 9, núm. 1, pp. 91-112.
- De Geus, A. (1988), "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 70-74.
- Drucker, P. F. (1994), *La sociedad postcapitalista*, Editorial Norma, Colombia.
- Eden, C. (1990), "Strategic thinking with computers", *Long Range Planning*, vol. 23, núm. 6, pp. 35-43.
- Fayol, H. (1961), *Administración Industrial y General: previsión, organización, dirección, coordinación y control*, Herrero Hermanos, México.
- Gray, D. H. (1986), "Uses and misuses of strategic planning", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 89-97.
- Harari, O (1995), "Good/bad news about strategy", *Management Review*, Julio, pp. 29-31.
- Heraclous, L. (2003), *Strategy and organization. Realizing Strategic Management*, University Press, Cambridge, United Kingdom.
- Heydebrand, W. (1989), "New Organizational Forms", *Work and Occupation*, vol. 16, núm. 3, pp. 323-357.
- Knights, D. (1992), "Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management", en *Academy of Management Review*, vol. 17, núm. 3, pp. 214-236.
- Knights, D. y G. Morgan (1991), "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique", *Organization Studies*, vol. 12, núm. 2, pp. 251-273.
- Luhmann, N. (1991), *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*, Alianza Editorial-Universidad Iberoamericana, México.
- Mintzberg, H. (1981), "What is planning anyway?", *Strategic Management Journal*, núm. 2, pp. 219-324.
- Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 107-114.

- Mintzberg, H. (1999) *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- Montaño H., L. (1993a), "La Modernidad Organizacional. Una Aproximación al Estudio de las Realidades Locales", en varios, *Estrategias Organizacionales*, Col. Serie de Investigación no. 11, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 11-30.
- Montaño H., L. (1993b), *Modernización y estudios organizacionales. Importancia social de la investigación*, Mimeo, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 19 pp.
- Ouchi, W. (1986), *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- Porter, M. (1991), "Know your place", *Inc*, septiembre, pp. 90-93.
- Roethlisberger, F.J. y W. J. Dickson (1966), *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Taylor, C. (1992), *Grandeur et misère de la modernité*, Bellarmin, Canada.
- Taylor, F. W. (1961), *Principios de la Administración Científica*, Herrero Hermanos, México.
- Wak, P. (1985a), "Scenarios: uncharted waters ahead", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 73-89.
- Wak, P. (1985b), "Scenarios: shooting the rapids", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 2-14.
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Wilson, I. (1994), "Strategic planning isn't dead – it changed", *Long Range Planning*, vol. 27. núm. 4, pp. 12-24.
- Zabriskie, N. y A. Huellmantel (1991), "Developing strategic thinking in senior management", *Long Range Planning*, vol 24, núm. 6, pp. 25-32.

# La teoría de la acción en la comprensión de las estrategias empresariales

---

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 08-05-2013

Yasmín Hernández Romero<sup>1</sup>

## RESUMEN

En términos generales la estrategia empresarial supone una acción cuya orientación está dada, en su mayoría, por la búsqueda del máximo beneficio. Sin embargo, en este ensayo teórico asumimos que, en el proceso de construcción de la estrategia influyen factores estructurales, de cultura y subjetividad, algunos de los cuales han sido ignorados por las explicaciones dominantes. En el documento presentamos algunas de las discusiones centrales desarrolladas en la economía y la administración en relación al concepto de estrategia, analizando los presupuestos teóricos que subyacen en ellas, para luego sugerir que a partir de la teoría de la acción es posible favorecer la comprensión de la acción empresarial, objetivada en estrategias, desde una perspectiva holista.

---

<sup>1</sup> Profesora-Investigadora del Centro Universitario Zumpango de la Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: yasmin\_h\_r@hotmail.com

## ABSTRACT

In general terms, the business strategy supposes an action whose orientation is given mostly by the pursuit of maximum profit. However, in this theoretical essay we assume that, in the process of building the strategy, there is influence of structural factors, culture and subjectivity, some of which have been ignored by the dominant explanations. In this paper we present some of the central arguments developed in economy and administration in relation to the concept of strategy, analyzing the theoretical assumptions lying behind this, and then we suggest that from the theory of action it is possible to help the understanding of entrepreneurial action objectified in strategies from a holistic perspective.

---

**Palabras clave:** Estrategias, decisión, teoría de la acción.

**Keywords:** Strategies, decision, theory of action.

## Introducción

Herbert Simon refirió en su libro *El comportamiento Administrativo* que el creciente interés teórico de los economistas hacia la elección humana había encontrado interlocutores en la psicología social y en la sociología. Sin embargo, la referencia que hace Simon acerca de la sociología se circunscribe a la teoría de la acción de Talcott Parsons.<sup>2</sup> Situación comprensible toda vez que, desde la Segunda Guerra Mundial hasta comienzos de la década de los ochenta, la teoría estructural-funcionalista de Parsons fue el paradigma dominante dentro de dicha disciplina (Alexander, 1990).

En este documento se pretende establecer que dentro de la teoría social, específicamente a partir de la teoría de la acción, se encuentran planteamientos que pueden contribuir en la discusión teórica acerca de los procesos de construcción de las estrategias empresariales, aún y cuando la sociología incorporó tardíamente<sup>3</sup> dentro de sus líneas de investigación a los estudios empresariales –y dentro de ellos a los procesos decisivos y a las estrategias–. Asumimos que a partir de las tradiciones del pensamiento sociológico es posible discernir distintos conceptos de actor que nos lleven a una conceptualización más amplia del *empresario* –como actor– y de la *acción empresarial* objetivada en estrategias empresariales –como proceso–. Hemos virado hacia la sociología debido a que una de sus principales discusiones desde sus orígenes ha sido en torno a la acción y a la relación entre estructura y actor.

El documento que se presenta se encuentra organizado en tres apartados principales. En el primero recuperamos algunas de las discusiones en relación al concepto de estrategia y al proceso de decisión, establecidas en la economía y la administración. En el segundo, presentamos algunas contribuciones de la teoría de la acción, establecidas en las teorías de la acción racional, las teorías de la subjetividad y las teorías de la agencia, enfatizando sus presupuestos acerca de la naturaleza de la acción. En el tercer apartado sugerimos una posible articulación de los postulados de la teoría de la acción con la conceptualización de la estrategia. Finalmente se exponen algunas conclusiones.

---

<sup>2</sup> Debemos mencionar que en los primeros escritos de Parsons se establece una teoría de la acción cuyo elemento básico es el acto unidad, el cual, está integrado por el actor, la situación, el fin, las normas y los valores. En dicha teoría cada individuo tiene la capacidad de ser agente, pero sus actos se realizan dentro de situaciones que de cierta forma están fuera de control del actor al ser resultado de ámbitos supraindividuales de sentidos.

<sup>3</sup> Desde el surgimiento de la sociología, uno de los temas que provocaron mayor cantidad de respuestas sociológicas, y que marcaron los derroteros de investigación durante mucho tiempo, fue la situación de la clase trabajadora; mientras que el tratamiento de la burguesía fue tangencial. El viraje hacia la empresa y el empresario dentro de la perspectiva sociológica fue posterior. La sociología de la empresa se originó en Europa –concretamente en Alemania– durante la época de la posguerra, pero fue hasta las décadas de 1950 y 1960 que cobró relevancia (véase Pries, 1995). Mientras que en América Latina fue hasta la década de los ochentas del siglo pasado que el empresariado se convirtió en un actor central dentro de los estudios empresariales (Hernández, 2006).

## 1. La estrategia: un concepto fundamental

Hablar de la elección humana se ha convertido en un tema central de disciplinas como la administración, la economía y la psicología, del cual se derivan conceptualizaciones diversas en relación a la estrategia y la decisión. Desde una visión práctica, la estrategia ha sido concebida de manera instrumental como el (o los) medio (s) para alcanzar ciertos fines. Pero también, la estrategia se convierte en el fin o guía de la acción.

De igual forma, el interés sobre la estrategia ha versado en relación a la definición de estrategias exitosas. Visto así el tema de las estrategias, lo que resalta como preocupación no es precisamente definir qué es la estrategia, sino identificar la estrategia óptima y ponerla en práctica.

A decir de Mintzberg *et al* (1999), una de las corrientes que introdujo la parte sustancial de la estrategia fue la *escuela de posicionamiento*, surgida de la economía. Esta escuela generó una cantidad limitada de estrategias genéricas que responden fundamentalmente a las condiciones estructurales del mercado donde opera la empresa. Asimismo creó instrumentos analíticos a partir de los cuales los directivos –y analistas– podían identificar las relaciones concretas y elegir la estrategia óptima (Mintzberg *et al.*, 1999). Dentro de esta escuela se encuentra Michael Porter, quien considera que para que las empresas puedan generar ventaja competitiva, deben optar por alguna de las siguientes alternativas: *liderazgo de costes*, *diferenciación* o *concentración*. Una de las principales críticas a esta escuela ha sido enfocarse en las condiciones externas a la empresa, y por tanto, descuidar las capacidades internas de ésta.

Ahora bien, dentro de las explicaciones dominantes en las teorías de la organización acerca de la estrategia, Vera-Cruz (2004) identifica tres enfoques: uno, orientado al contexto, en el cual la estrategia se constituye como una respuesta al medio ambiente competitivo; otro, que enfatiza las capacidades de la empresa, mismas que limitan las posibilidades estratégicas a corto plazo e indican las estrategias posibles disponibles para la empresa; y un tercero, que hace énfasis en que la estrategia está determinada tanto por las capacidades internas como por el entorno en el que opera la empresa. Como se puede observar, la empresa constituye la unidad de análisis en los tres enfoques antes referidos dejando de lado la actuación de los sujetos que participan dentro de ella.

Aunado a lo anterior, se puede establecer que el análisis de la estrategia ha involucrado también discusiones de tipo teórico. Probablemente la más debatida discusión sea sobre la relación entre estructura y estrategia iniciada por Chandler (1962), quién da una sugerente respuesta a la pregunta de si los cambios estructurales determinan la estrategia, o, si las estrategias crean estructuras. Para Chandler la

puesta en marcha de una nueva estrategia pone en vigor estructuras organizativas novedosas, lo que conlleva que la estructura sea consecuencia de la estrategia.<sup>4</sup>

En la década de los ochenta aparecen otras propuestas que ponen en tela de juicio la secuencia estrategia-estructura planteada por Chandler, destacando la importancia de la estructura en el proceso de formación de la estrategia (Quinn, 1980; Mintzberg y Waters, 1985). En términos analíticos, la influencia de la estructura se puede observar a través del concepto de *estrategia emergente*. Mientras que la *estrategia deliberada* supone una planificación o formulación inicial, la *estrategia emergente* refiere a estrategias no pretendidas expresamente, que implican la flexibilidad para adaptarse a eventos inesperados (Mintzberg y Waters, 1985). Si bien es cierto que la escisión entre *estrategia deliberada* y *estrategia emergente* atañe directamente a la fase de planeación, lo que pretendemos destacar, en este momento, es que en la definición de *estrategia emergente* se reconoce la dimensión de “eventos inesperados” que influyen en la estrategia, es decir, de condiciones externas.

Una segunda polémica a destacar se refiere a la discusión entre estrategia o contingencia. Uno de los máximos representantes de esta polémica es Hyman (1987), quien se plantea la pregunta acerca de si los empresarios cuentan con un plan general de cambio, coincidente con algún modelo productivo, o si sus decisiones obedecen a coyunturas específicas frente a las cuales reaccionan. La respuesta de Hyman se inclina hacia la segunda alternativa. Para él, la dirección es un proceso colectivo, por lo que la coherencia no puede ser asumida de forma *a priori*; en este sentido los arreglos tienden a ser complejos y sobrepuestos.

La concepción de Hyman introduce una serie de elementos que de alguna manera se contraponen con la visión clásica de la estrategia, entendida como un proceso de concepción o formulación que lleva a cabo el directivo principal de la organización, a partir de la evaluación de las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización. Desde la visión clásica, el proceso de formulación de la estrategia es un proceso lineal que va del pensamiento a la acción y que, por ende, sólo reconoce la existencia de estrategias formuladas mediante un pensamiento consciente; asimismo, ignora la participación de otros actores –diferentes al directivo principal–, tanto en el momento de definición de la estrategia como en el de su implementación.

Debe advertirse, que entre la concepción propuesta por Hyman y la visión clásica de la estrategia, media una noción diferente acerca de la organización. Mientras que Hyman reconoce que el proceso de interacción social entre los actores propicia no sólo el dinamismo e incertidumbre de la organización sino también el

---

<sup>4</sup> Entendiendo por estrategia el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo, y por estructura el arreglo organizacional que se diseña para administrar las actividades que se derivan de la o las estrategias adoptadas.



conflicto de intereses –volviendo necesaria la negociación–,<sup>5</sup> dentro de la visión clásica de la estrategia se parte del supuesto de que existe estabilidad en la organización, lo que favorece una concepción lineal que va de la formulación a la aplicación de la estrategia, sin generar tensión alguna.

Otra perspectiva que también rompe con la concepción de la estrategia como un proceso lineal es el *incrementalismo lógico* que aporta Quinn (1980), el cual consiste en el aprender haciendo, es decir, en probar las cosas, ver las consecuencias, explicarlas y seguir adelante. Desde esta perspectiva la estrategia es concebida como un proceso en el que convergen patrones de conducta a partir de los cuales se da solución a las situaciones que se presenten. En este caso, el líder de la organización continua siendo central al ser el responsable de administrar el proceso de aprendizaje estratégico, el cual tiene lugar durante la confrontación entre pensamiento y acción.

Hasta este momento hemos apuntalado algunas posturas que enfatizan el *qué* –o contenido– de las estrategias, el *quién* las define y el *cuándo* lo hace. Sin embargo, es materia de este ensayo el poder indagar también en el *cómo* y *por qué* de las estrategias, por lo que recuperaremos las caracterizaciones realizadas por otras escuelas.

Entre estas escuelas cabe destacar a la escuela *empresarial*, la cual busca entender el proceso de creación de la estrategia a partir de la figura del empresario-emprendedor.<sup>6</sup> Si bien es cierto que esta escuela toma en cuenta únicamente los procesos mentales del principal directivo, introduce elementos novedosos para el análisis de la estrategia. Esto es importante ya que, mientras la denominada escuela de *diseño* evitó los elementos subjetivos del liderazgo, la escuela *empresarial* hizo lo contrario al enfatizar la intuición y percepción del líder. Así, el eje central de esta escuela lo constituye el concepto de *visión*, entendida como una idea orientadora creada en la mente del líder (Mintzberg *et al.* 1999).

Más allá del subjetivismo de la escuela *empresarial*, existen otras propuestas que consideran que la creación de estrategias es un proceso de interacción social cuyo sentido está dado por la cultura organizacional. Dentro de tales interpretaciones, la cultura es entendida como una dimensión que da cohesión y estabilidad al interior de la organización. En ese sentido, se supone la existencia de una relación congruente entre cultura y estrategias. El concepto de cultura que subyace a esta propuesta se deriva de una perspectiva estructural funcionalista que deja sin explorar elementos de contradicción y disenso; asimismo, queda fuera de consideración la capacidad del actor de resignificar la cultura. Estos aspectos se desarrollan más adelante.

---

<sup>5</sup> La consideración de que al interior de la organización existen intereses distintos conlleva el que la estrategia se vea como un proceso político en el que intervienen relaciones de poder; empero, el poder no se ciñe a las relaciones que se generan al interior de la organización. Las relaciones de poder pueden darse hacia fuera de la organización, con otros actores.

<sup>6</sup> Una lectura amplia sobre las diferentes escuelas que han abordado el tema de la estrategia se encuentra Mintzberg *et al.* (1999). A decir de estos autores, existen escuelas que han introducido interesantes perspectivas para comprender la creación de la estrategia, sin embargo, dentro de éstas hay algunas que aún están por explorarse.

Los enfoques de las escuelas anteriormente expuestas tratan de reconciliarse en la escuela de la *configuración*, impulsada por Mintzberg, cuya articulación de sus supuestos *a priori* puede observarse en la siguiente cita:

*... la mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable... Cada tanto, estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación... la clave del management estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización... el proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto (Mintzberg, et al., 1999: 386-397).*

Pese al interés por reconciliar a todas las escuelas, es evidente que la preocupación de esta escuela está en el papel del *management* estratégico durante el proceso de transformación, más que en la conceptualización de la estrategia. Sin embargo, no deja de ser importante el reconocimiento que hace de los múltiples factores que se conjugan en la definición de la estrategia.

## 2. Presupuestos acerca de la naturaleza de la acción desde la teoría social

A decir de Alexander (2000), en las tradiciones del pensamiento social subyacen distintos supuestos generales con los cuales el científico social hace una lectura de la realidad. Uno de ellos, y quizás el más importante, es acerca de la naturaleza de la acción. Algunas posturas asumen que la acción es racional mientras que otras sostienen que es no racional. Es necesario señalar que la perspectiva adoptada se vincula con una manera de entender de dónde proviene la acción, es decir, si tiene una referencia interna o externa. Este tipo de relaciones es explicado por Alexander de la siguiente manera:

*En la teoría social, esta dicotomía alude a si las personas son egoístas (rationales) o idealistas (no racionales), si son normativas y morales (no racionales) en su enfoque del mundo o puramente instrumentales (rationales), si al actuar les interesa aumentar la eficiencia (racionalmente) o si están regidas por emociones y deseos inconscientes (no racionalmente). Todas estas dicotomías se relacionan con la vital cuestión de la referencia interna o externa de la acción. Los enfoques*

*racionalistas de la acción consideran que el actor recibe impulso de fuerzas externas, mientras que los enfoques no racionales implican que la acción está motivada desde dentro (Alexander, 2000:18).*

Argumentos adicionales a la consideración de Alexander los podemos encontrar en Habermas (2001), quien establece que todo concepto sociológico de acción implica determinadas presuposiciones ontológicas, cuya base son las relaciones entre actor y mundo.<sup>7</sup> En ese sentido, la acción racional presupone relaciones de carácter cognitivo entre un actor y un mundo objetivo –de estados de cosas existentes–, las cuales pueden evaluarse conforme a criterios de *verdad y eficiencia*. Por su parte, la acción no racional implica que el individuo orienta su acción por valores comunes al grupo al que pertenece; en este caso la acción implica las relaciones del actor y dos mundos –el objetivo y el social–, las que pueden ser enjuiciadas en cuanto a la conformidad o no con el orden normativo establecido (Habermas, 2001). Empero, a decir de Habermas (2001:130), en ambos casos queda fuera de consideración el mundo subjetivo, “ni en un caso ni en otro, se presupone al propio actor como un mundo acerca del cual ese mismo actor puede haberse pensado de forma reflexiva”.

Otra controversia en el ámbito de las presuposiciones de las tradiciones de pensamiento social, se origina a partir de la postura del colectivismo y del individualismo. Para los colectivistas el orden social es externo al individuo y es interiorizado por el individuo a partir del proceso de socialización, esto implica que todo acto individual esté determinado por la estructura preexistente. Mientras que para los teóricos individualistas son los actores quienes producen a las estructuras a partir del proceso de interacción. De acuerdo con la perspectiva teórica que se siga, las interacciones pueden concebirse dentro de estructuras mayores o no. La manera en cómo se resuelven los problemas del orden y de la acción dan lugar a diversas teorías.<sup>8</sup>

Para ahondar en los presupuestos de la naturaleza de la acción consideraremos la teoría estructuralista, la teoría de la acción racional, las teorías de la subjetividad, y las llamadas teorías de la agencia.

A manera de síntesis, diremos que la teoría estructuralista acentúa las cualidades restrictivas de la estructura, excluyendo el libre albedrío del actor y su capacidad creadora, debido a que considera que todo lo que hay en el individuo está determinado socialmente.<sup>9</sup> Se trata de una idea de sujeto sujetado por las estructu-

---

<sup>7</sup> En la interpretación que hace Habermas en “Relaciones con el mundo y aspectos de la racionalidad de la acción en cuatro conceptos sociológicos de acción”, retoma, como punto de referencia, la aplicación que establece I. C. Jarvie de la teoría popperiana de los tres mundos –y que Habermas denomina mundo objetivo, mundo social y mundo subjetivo–, para poner al descubierto los presupuestos ontológicos que subyacen a los cuatro conceptos sociológicos de acción –teleológica, regulada por normas, dramaturgía y comunicativa– y las debilidades que se presentan en cada una de ellas (véase Habermas, 2001).

<sup>8</sup> Alexander (2000) refiere la existencia de las siguientes combinaciones de teorías: racional-individualistas, racional-colectivistas, normativo-individualistas y normativo-colectivistas.

<sup>9</sup> Las perspectivas de Emile Durkheim y de Talcott Parsons constituyen un claro ejemplo de esta caracterización.

ras. Dentro de esta teoría de la acción es necesario diferenciar sus dos principales vertientes: la teoría de la elección racional y las teorías de la subjetividad.

Para la teoría de la elección racional las acciones se dan bajo el modelo de la elección racional. Esta teoría presupone un individuo que posee información completa y que actúa de acuerdo a la racionalidad instrumental –entendida como calculabilidad en el actuar–, seleccionando los medios más adecuados para alcanzar lo óptimo (Coleman, 1990; Becker, 1986). Una de las críticas más fuertes a esta teoría proviene de Herbert Simon, quien considera que sólo en casos excepcionales se puede contar con información perfecta acerca de todos los cursos de acción posibles, siendo común la situación de elección en situaciones de riesgo e incertidumbre.<sup>10</sup>

La otra vertiente de la teoría de la acción la conforman las teorías de la subjetividad. El teórico de mayor peso de las teorías de la subjetividad es Alfred Schutz. Para Schutz la acción es entendida como una conducta intencionada proyectada por el actor y cuyo escenario básico es el mundo de la vida. Un mundo que es intersubjetivo.

Dentro del mundo de la vida cotidiana las acciones regularmente son repetitivas,<sup>11</sup> por lo que el pensamiento va configurando estructuras relativamente fijas en cuyo seno se ordena la actuación social. De esta forma, el individuo actúa de acuerdo a recetas, las cuales constituyen una forma de conocimiento automatizado, válido como absolutamente confiable e indiscutiblemente realizable, aprendidas de manera indirecta, pero también reelaboradas o elaboradas de manera directa a través de un proceso de aprendizaje de prueba y error (Schutz, 1959).

Desde las teorías de la subjetividad las posibilidades de acción y elección del sujeto quedan abiertas al no haber horizontes cerrados. Esto es así debido a que la subjetividad es posibilidad y capacidad de construcción de sentidos dentro de un contexto histórico determinado.

Uno de los objetivos de la teoría social contemporánea ha sido la integración o síntesis de las dimensiones objetivas y subjetivas de análisis de la realidad. En el movimiento integrador, ocurrido en la década de los ochenta y noventa, se ubican las llamadas teorías de la agencia cuyos teóricos más destacados son Giddens, Bourdieu y Habermas. No desarrollaremos ampliamente sus planteamientos ni las críticas que se les han realizado, pues cada autor desarrolla una postura teórica cuyo esclarecimiento rebasa los propósitos de este ensayo. Lo que queremos destacar es el interés común por superar las concepciones reduccionistas de la acción.

Para Giddens (1995) la estructura y la acción se encuentran entrelazadas por la práctica social. A través de la praxis se producen, reproducen y actualizan las estruc-

---

<sup>10</sup> Simon reemplaza el concepto de maximización por el de satisfacción. Para él, quién toma una decisión, no busca la solución óptima sino la satisfactoria.

<sup>11</sup> “Una característica determinante de la rutina reside en que puede ser efectuada sin poner atención en ella; por lo tanto, sin hacerse temática en los núcleos de experiencia. La rutina está continuamente lista para ser tomada sin quedar bajo el dominio inequívoco de la conciencia propiamente dicha” (Schutz, 1959: 118).

turas y, al producir y reproducir las estructuras los actores se constituyen como tales. Dentro de esta perspectiva las estructuras son concebidas como aspectos normativos y códigos de significación; aspectos institucionalizados que poseen propiedades estructurales –que estabilizan relaciones sociales–. A su vez, la acción social consiste en la producción y reproducción de relaciones sociales ordenadas en un tiempo y en un espacio; siendo la estructura tanto el medio como el resultado de la producción de las prácticas, las cuales implican un proceso de reflexividad del actor.

De acuerdo con la teoría de Giddens, las estructuras posibilitan el actuar más no lo determinan; mientras que, la acción nace de la aptitud del agente para “producir una diferencia” en un estado de cosas o curso de sucesos preexistentes. Empero, un agente deja de ser tal si pierde la aptitud de “producir una diferencia”, o sea, de ejercer alguna clase de poder. Asimismo, las estructuras sólo existen como articuladoras de las acciones, por lo que, al concluir la acción las estructuras desaparecen.<sup>12</sup>

Pese al intento de síntesis de la teoría de la estructuración de Giddens, debemos precisar que el centro de su análisis no es la estructura ni el sujeto sino la praxis. Lo que conlleva que no haya una profundización en el proceso de construcción de los significados, ni tampoco se logre llegar a las estructuras.

Bourdieu intenta superar el dilema acción–estructura a través de los conceptos de *habitus* y de *campo*. El *habitus* es un sistema de disposiciones durables y transportables que funcionan para dar respuesta a diversas situaciones,<sup>13</sup> en este caso para la acción. El *habitus* nace de las prácticas y al mismo tiempo las origina. Por su parte, un *campo* es una red o configuración de relaciones entre posiciones, las cuales se definen por su situación actual y potencial en la estructura de la distribución de las diferentes especies de poder o capital; se trata de un campo de fuerzas que actúa sobre los sujetos intervinientes, pero también es un espacio de lucha por transformar o conservar dicho campo (Bourdieu, 1984).

La relación que establece Bourdieu entre *habitus* y *campo* nos permite dar cuenta de la manera en como intenta resolver el vínculo entre estructura y acción. Si bien establece que el *campo* estructura al *habitus*, y que el *habitus* contribuye a la construcción del *campo*, los dos tipos de relaciones no se encuentran en un mismo nivel, quedando la impresión de que las posiciones objetivas determinan las posibilidades subjetivas que conlleva el *habitus*.

Para Habermas el problema radica en el modo de conectar satisfactoriamente el *Sistema* y el *Mundo de la Vida*. El *mundo de la vida* es el ámbito de la reproduc-

---

<sup>12</sup> Una crítica atinente es la que realiza Margaret Archer (citada en De la Garza, 2006), quien establece que las estructuras no desaparecen al concluir las prácticas, debido a que se hallan objetivadas en instituciones más amplias que las interacciones.

<sup>13</sup> Hablar de disposiciones implica referirse a esquemas de percepción, concepción y acción, interiorizados por el individuo de modo consciente o no consciente. Dichos esquemas están fuertemente enraizados y van a depender de las condiciones objetivas de existencia y de la trayectoria social del individuo. Estos esquemas pueden modificarse en el curso de su propia experiencia o pueden trasladarse de una esfera de experiencias hacia otra esfera.

ción propiamente social, el cual se encuentra estructurado mediante la racionalidad comunicativa. El *mundo de la vida* asegura un contexto común que se comparte intersubjetivamente. “La intersubjetividad remite a la construcción comunicativa, es decir: social, de interpretaciones, opiniones y esquemas de percepción sobre la base de experiencias, valores y normas comunes. El *mundo de la vida* es entonces el terreno del desarrollo normativo de la sociedad, ya que en él se identifican problemas y se alcanzan los acuerdos necesarios para su solución” (Galindo, 2003: 64). El *mundo de vida* –conformado por la cultura, la sociedad y la personalidad– representa el punto de vista de los sujetos que actúan sobre la sociedad. Mientras que el *sistema* tiene sus raíces en el mundo de la vida, pero luego desarrolla sus propias características estructurales, distanciándose cada vez del *mundo de la vida*.

Un aspecto recuperable de la teoría de Habermas para el planteamiento que seguimos es su idea de la acción como acción significativa y simbólicamente estructurada. El problema está en su propuesta de pensar la acción como tipos ideales –teleológica, comunicativa, dramática–, y en ese sentido en concebir acciones puras con metas puras.

89

### 3. Hacia una articulación entre la teoría de la acción y la construcción de las estrategias

Debido a la centralidad que para la sociología tienen las estructuras, la acción y la subjetividad, hemos querido retomar algunos aspectos para la discusión teórica de la acción empresarial y su objetivación en las estrategias empresariales.

Mientras que en la teoría económica y la teoría administrativa la noción del actor que genera la estrategia –el directivo principal– ha girado en torno a la noción de hombre económico *versus* hombre administrativo,<sup>14</sup> las disputas en la teoría de la acción nos permiten considerar un concepto de actor en un sentido más amplio al económico o administrativo.

Aun y cuando el empresario –generador de estrategias– se guíe mayormente por la lógica de maximización de beneficios para la empresa u organización, no se trata de un actor meramente económico, que actúa siempre conforme a una racionalidad de tipo instrumental; se trata de un actor socializado en distintos ámbitos de experiencia –familiar, escolar, religioso, político, por mencionar sólo algunos–, que le dan a su acción un carácter normativo o moral –en el sentido que expresa Alexander cuando habla del actor no-racional– con el que conduce su acción. Estos ámbitos se superponen durante la construcción de estrategias, influyéndolas de acuerdo a la situación particular que se presente. Seguramente la categoría de *Totalidad*, entendida como síntesis de múltiples determinaciones, nos permitirá entender el concepto de empresario, o tomador de decisiones estratégicas, que sugerimos.

<sup>14</sup> El concepto de hombre administrativo, tomador de decisiones, presupone que la situación organizativa moldea las creencias y actitudes. Las decisiones se toman por y para la organización.

Es recuperable el planteamiento que hace Habermas de ver a la acción como acción significativa y simbólicamente estructurada, y sobre todo el reconocimiento del mundo subjetivo. Esto es, el presuponer al propio actor como un mundo (Habermas, 2001).

En esa misma línea es útil la noción de conciencia práctica de Giddens que estaría presente en la toma de decisiones. Ésta se compone de aquellas cosas que el actor sabe de manera tácita en contextos de vida social, que le permiten conducirse en sociedad sin ser capaz de darles una expresión discursiva directa, aclarando que esa conciencia práctica no es aplicada mecánicamente por el agente, quien puede elegir qué, cuándo, cómo y dónde utilizarla. Asimismo, es recuperable la idea de que en la producción de la sociedad existen factores que no son controlados por el actor, los cuales tienen que ver con los elementos inconscientes de la personalidad del actor, con las influencias externas, así como con las consecuencias inesperadas o no buscadas de la acción. Estas consecuencias inesperadas o no buscadas de la acción las podemos visualizar en la implementación o no de la estrategia de acuerdo a lo planeado.

Lo anterior nos lleva a observar que el empresario o tomador de decisiones es un *actor social* al que la organización no le expropia su libre albedrío ni la subjetividad constituida hasta ese momento. Y, será precisamente en función de la subjetividad y cultura que posea, que hará una interpretación de las condiciones estructurales –internas y externas a la empresa– y tomará sus decisiones. Empero, como lo menciona Hernández (2003) será también durante el proceso de construcción de estrategias que el empresario reconfigurará su subjetividad.

Bajo estos argumentos, concebimos a la construcción de estrategias como un proceso social de construcción de significados que tiene lugar a partir de la interacción social. Idea que se contrapone con aquellas perspectivas que ven a la decisión como resultado de un acto único de un solo sujeto o determinado por las estructuras. Como señala Weeks (1984: 215), “todas las decisiones son factibles de afectar a los seres humanos de una manera u otra, tanto fuera como dentro de la organización, pero las influencias sociales también tropiezan en el proceso mismo de la toma de decisión”.

De esta forma, el concepto de actor que rescatamos de la teoría de la acción es el de un sujeto capaz de otorgarle sentido a la acción y no de un sujeto determinado por las estructuras. Frente a condiciones estructurales contradictorias y complejas, la construcción de estrategias no puede ser entendida sin hacer referencia al actor que toma la decisión, un actor que se encuentra en interacción con otros actores sociales, en cuyas relaciones se encuentra latente el conflicto de intereses. Lo anterior hace del proceso algo indeterminado.

La teoría de la acción ofrece otra posibilidad teórica para el análisis de construcción de estrategias al considerar que los actos están dotados de sentido. Considerar la creación de estrategias a partir de los supuestos del actor implica involucrar

expectativas más amplias, acrecentando la noción de expectativas de resultados y la base para la generación de éstas.

Una lectura coincidente es la que realizan De la Garza (1998) y Hernández (2003). Para ellos la acción empresarial adquiere sentido con relación a propósitos, planes y expectativas del actor sobre su empresa, imbricados de componentes valorativos, cognitivos, emotivos y estéticos. Esta concepción de la acción empresarial se deriva de una visión caleidoscópica de la acción social en la que pueden intervenir todos los componentes referidos con la predominancia de alguno de ellos. Con base en esta perspectiva, las estrategias solo pueden describirse luego de haberse implementado. "Las estrategias más que grandes planes conscientes de los empresarios serían más bien líneas medias resultantes de reestructuración productiva, que en forma acabada sólo pueden trazarse a posteriori, aunque elementos de diseño pueden existir a priori." (De la Garza, 1998: 12).

91

#### **4. Conclusiones**

A lo largo de este documento hemos referido algunas de las discusiones teóricas que durante años han sido centrales en la teoría social, pues consideramos que nutren la también vasta discusión que sobre el binomio decisión-estrategia se ha generado en otras disciplinas como la economía y la administración.

Los principales conceptos que enriquecen esta discusión son el de actor y el de estructura. De esta forma, hemos referido las diversas tradiciones de pensamiento, dando cuenta de la parcialidad de algunas de ellas y de los intentos de síntesis de otras.

Consideramos que los estudiosos de estos temas pueden encontrar dentro de la teoría social, particularmente en la teoría de la acción, dimensiones para enriquecer el análisis del pensamiento estratégico y de la construcción de las estrategias.



## Bibliografía

Alexander, Jeffrey (1990), *Las teorías sociológicas desde la Segunda Guerra Mundial*, Barcelona, Gedisa.

Becker, G. (1986), "The economic approach to human behavior", en Elster J. (comp). *Rational Choise*, Basil Blackwell, Oxford, pp.108-122.

Bourdieu, Pierre (1984), *Sociología y cultura*, México, Grijalbo.

Chandler, Alfred (1962), *Strategy and Structure. Chapters the history of the American industrial enterprise*, Massachusetts, MIT Press, Cambrige.

Colleman, James (1990), *Foundations of Social Theory*, Belknap Harvard, Cambridge.

De la Garza, Enrique (Coord.) (1998), *Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*, Friedrich Ebert Stiftung Editores, México.

De la Garza, Enrique (Coord.) (2006), "¿Hacia dónde va la teoría social?", en De la Garza, *Tratado Latinoamericano de Sociología*, Anthropos/UAM, México.

Galindo, Jorge (2003), "Los retos de la interdisciplinariedad: Jürgen Habermas, entre sociología y filosofía", en García Andrade, Adriana (comp), *Teoría sociológica contemporánea: un debate inconcluso*, UAM-A, México.

Giddens, Anthony (1995), *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*, Amorrortu, Buenos Aires.

Habermas Jurgen (2001), *Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y racionalización social*, Taurus, Argentina.

Hernández Romo, Marcela (2003), *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes*, UA de Aguascalientes/Plaza y Valdés, México.

Hernández Romo, Marcela (2006), "Los estudios empresariales en América Latina: balance y alternativas de análisis", en De la Garza Toledo, Enrique (Coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, Anthropos/UAM-I, México.

- Hyman, Richard (1987), "Strategy or Structure? Capital, Labor, and Control", *Work, Employment and Society*, vol. núm. 1, pp. 25-55.
- Mintzberg, H. y Waters, H. A. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, núm. 3, pp. 257-272.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand Bruce y Lampel Joseph (1999), *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, Argentina.
- Pries, Ludger (1995), *La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre "la sociedad de riesgo"*, UAM-I, México.
- Quinn, J. B. (1980), *Strategies for Change: Logical incrementalism*, Homewood, Illinois, Irwin.
- Schutz, Alfred (1959), *Fenomenología del mundo social*, Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Vera-Cruz, A. (2004), *Cultura de la empresa y comportamiento tecnológico. Cómo aprenden las cerveceras mexicanas*, UAM/ADIAT/Porrúa, México.
- Weeks, David R. (1984), "Las organizaciones y la toma de decisiones", en Graeme Salaman y Kenneth Thompson, *Control e ideología en las organizaciones*, FCE, México, pp. 213-245.

# El pensamiento estratégico en el modelo de sustentabilidad organizacional: de lo abstracto a la cotidianidad

---

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 12-06-2013

Patricia García Hernández<sup>1</sup>

Patricia Mercado Salgado<sup>2</sup>

## RESUMEN

La sustentabilidad organizacional es un tema emergente a pesar de que algunas de sus definiciones reflejan generalidades que carecen de directrices sobre el modo de llevarla a la práctica. Este trabajo tiene como objetivo proponer el pensamiento estratégico –en tanto herramienta para prever el futuro y componente de un sistema de planeación–, como eslabón entre el constructo teórico y la aplicación cotidiana de la sustentabilidad organizacional. Se estudia la sustentabilidad organizacional desde el paradigma del desarrollo sustentable y la teoría de la dependencia de los recursos; el pensamiento estratégico toma como base el modelo de Liedtka (1998). Como resultado se obtiene un modelo de sustentabilidad organizacional de cuatro componentes –social físico-biológico, financiero e institucional– y se propone al pensamiento estratégico como puente entre dicho modelo y su implementación cotidiana en las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Estudiante del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del estado de México. Correo electrónico: garciahernandez@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Profesora-Investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: pat\_mersal@yahoo.com

## ABSTRACT

Organizational sustainability is an emerging issue; some definitions reflect generalities and a lack of guidelines for implementation in day-to-day organizational life. This paper aims to propose strategic thought –planning system and tool to foresee the future–, as a link between theoretical construct and the implementation of organizational sustainability. We addressed organizational sustainability under sustainable development paradigm and resource dependence theory; strategic thinking was based on Liedtka (1998) model. As a result we get an organizational sustainability model of four components –social, physical-biological, financial and institutional–; also we proposed strategic thinking as a bridge toward integration in day- to- day organizational life.

---

**Palabras clave:** Sustentabilidad organizacional, desarrollo sustentable, pensamiento estratégico, planeación estratégica.

**Keywords:** Organizational sustainability, sustainable development, strategic thinking, strategic planning.

## Introducción

La sustentabilidad organizacional (SO) es un tema emergente y sus definiciones se siguen discutiendo. A veces el concepto se aplica de manera indiscriminada para calificar las acciones de organizaciones que incorporan temas económicos, sociales y/o ambientales en su operación –aunque en la mayoría de los casos están enfocadas en lo ambiental–. Esto trae consigo la falta de un soporte teórico sólido, posiblemente porque la SO se origina de un concepto igualmente nuevo y atractivo: el paradigma del desarrollo sustentable (Naredo, 1997; Chakroun, Gribaa y Tounés, 2010; Wikström, 2010). A lo que aquí nos referimos es que la ambigüedad de las definiciones se ha traducido en la carencia de directrices sobre el modo de aplicar la sustentabilidad organizacional.

A partir de esto surge la pregunta de investigación de la que parte este trabajo: ¿de qué manera el pensamiento estratégico puede contribuir a que la sustentabilidad organizacional se instale en la cotidianidad de las organizaciones?

La respuesta se construye en tres bloques. En el primero se proponen a la teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) y al desarrollo sustentable como plataforma de un modelo de SO. Una argumenta que la meta de la organización es reducir al mínimo su dependencia respecto de otras organizaciones al momento de obtener el suministro de recursos escasos del ambiente (Jones, 2008); el otro hace referencia a los límites físicos al crecimiento debido al agotamiento previsible de los recursos naturales y a la incapacidad global de asimilación de los residuos del planeta (Meadows, 1975).

En el segundo bloque se aborda el pensamiento estratégico, según el modelo de Liedtka (1998), como un vehículo para instalar la SO en la filosofía organizacional, toda vez que: (1) formula planes para usar eficientemente los recursos disponibles, bajo las condicionantes que impone el entorno a la empresa y la influencia de los distintos actores interesados en su operación; (2) concede preponderancia al logro de metas y objetivos, por lo que no resulta problemático ajustar su trayectoria y planeación a los intereses de los diferentes *stakeholders*;<sup>3</sup> y (3) busca aprovechar los conocimientos y recursos disponibles para lograr objetivos, eliminando la brecha entre planes y resultados (Chiavenato, 2011; Mintzberg *et. al*, 1999).

El tercero y último apartado, contiene la propuesta para implantar la SO en la cotidianidad de la organización mediante el pensamiento estratégico, la cual integra como indicadores la equidad, la ecoeficiencia, la productividad y la participación.

Por la naturaleza de la pregunta de investigación, se trata de una investigación documental, en donde está presente la conceptualización del desarrollo sustentable y la sustentabilidad organizacional como antecedentes necesarios para el razonamiento derivado, no de la observación ni de la realidad, sino de otros enun-

<sup>3</sup> Se considera *stakeholder* a los interesados en la actuación presente y futura de la organización (Escudero, 2009).

ciados y posturas previamente formados. Así también, se recurre a la explicación como modo genérico de pensamiento, para que el lector valore al pensamiento estratégico como un puente para instalar la SO en la cotidianidad.

## 1. Del desarrollo sustentable a la sustentabilidad organizacional

Al considerar que las organizaciones son sistemas vivientes sujetos a ciclos de vida –generación, crecimiento y desaparición– y evolución –desarrollo, cambio, variación, madurez y obsolescencia– (López, 2011), el abordaje teórico del desarrollo sustentable y la SO pudiera deliberarse desde la clásica, reconocida y no siempre bien entendida, teoría de sistemas. Esto es, no se puede entender la estructura o comportamiento de una organización sin reconocer el contexto en el que opera, su necesidad de mantener la disponibilidad de recursos y su responsabilidad con las generaciones futuras, por lo que este trabajo toma como referente la teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978).

Las organizaciones dependen de su ambiente para obtener los recursos que necesitan para sobrevivir y crecer. El suministro de los recursos, sin embargo, obedece a dos cuestiones. Por un lado, obedece a la complejidad, dinamismo y riqueza del ambiente: si éste empobrece –debido a la disminución de la participación en el mercado por pérdida de clientes o a la incorporación de competidores, entre otras causas–, los recursos llegan a ser escasos, aumentan de valor e incrementa la incertidumbre; el desafío es que las organizaciones manejen sus transacciones con el ambiente para asegurar el acceso a los recursos de los que dependen (Jones, 2008). Por otro lado, obedece al supuesto de que los gerentes adoptan medidas para manejar la incertidumbre y la dependencia externa, y conseguir recursos que privilegien el rendimiento de los inversionistas (Pfeffer, 1997).

Entonces, si las organizaciones deben responder a un entorno que les exige ser eficientes, es necesario un marco que contribuya a crear condiciones propicias para el desempeño de los agentes internos. Una alternativa es la sustentabilidad organizacional, aunque todavía sea un tema emergente que toma como antecedente al desarrollo sustentable (Chakroun, Gribaa y Tounés, 2010).

El paradigma del desarrollo sustentable emerge a finales del siglo XX<sup>4</sup> ante el agotamiento de los recursos naturales, la degradación del medio ambiente, la disminución de la productividad de las grandes economías, la nueva conformación geopolítica de las regiones y la no convergencia en el ingreso per cápita entre los entornos de menor y mayor desarrollo (Aguirre, Montesillo y Palacio, 2010). Se plantea una problemática que debe abordarse desde los recursos naturales, el creci-

---

<sup>4</sup> El paradigma del desarrollo sustentable tiene sus orígenes en el documento Los límites del crecimiento: Informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad, auspiciado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y publicado en 1972 (Meadows, 1975).

miento económico y el desarrollo humano, con la finalidad de marcar rumbo para la gestión de los bienes naturales y de las organizaciones (Castro, 2004).

En 1992 se realiza la Primera Cumbre de la Tierra y se llega a la conclusión de que no es suficiente buscar un desarrollo armónico y sostenido, es necesario que éste sea sustentable (Heemskerck, Pistorio y Scicluna, 2002). El desarrollo sustentable es “el avance social y económico que asegura a los seres humanos una vida saludable y productiva, pero sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (World Commission for Environment and Development, 1987: 25).

Si bien entre los diferentes actores existe consenso en que el desarrollo sustentable debe buscar la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Naredo, 1997), el significado de desarrollo sustentable cambia dependiendo de quién lo usa: lo que un ecólogo entiende por desarrollo sustentable y sustentabilidad es diferente de lo que un economista, un antropólogo o un político entiende por desarrollo sustentable y sustentabilidad (Alemán, 2005).

Aunque en la literatura existen términos que se manejan como sinónimos –desarrollo sustentable, desarrollo sostenible, sostenibilidad y sustentabilidad–, es importante distinguir entre dos opuestos: crecimiento sostenible y desarrollo sustentable. El primero es incremento cuantitativo y continuo que ha evidenciado destrucción; el segundo es la mejora cualitativa o despliegue de potencialidades, bajo la premisa de que los recursos naturales son limitados (Daly, 1990).

En este orden de ideas, la SO puede entenderse como las actividades voluntarias de las organizaciones que incorporan los intereses sociales y ambientales en su operación y en la interacción con sus *stakeholders* presentes y futuros (Van Marrewijk, 2003), conservan y aumentan la base de capital económico, social y ambiental, sin comprometer su disponibilidad futura, generando mayor valor para sus *stakeholders* (Dyllick y Hockerts, 2002).

La generalidad de las definiciones de desarrollo sustentable y SO no recoge las directrices sobre el modo de llevarlos a la cotidianidad. En respuesta, han surgido modelos que proponen dimensiones para integrar una definición operativa de SO, como lo muestra la tabla 1.

Resalta la presencia de las dimensiones aportadas por el desarrollo sustentable (UNCSD, 1992; UNCSD, 2001). Lo social, consistente en el involucramiento de las organizaciones en temas sociales como el desempleo, la exclusión social, la pobreza y la diversidad social; de manera complementaria Aras y Crowther (2009) definen la influencia social como una medida del impacto que la sociedad tiene sobre la organización en términos de contrato social y de grupos de interés. Lo ambiental incluye los impactos de la organización en el medio ambiente por el uso de recursos naturales y por la emisión de contaminantes; el consumo de recursos no debe ser mayor a su propia capacidad de re-generación. Lo económico se entiende

**Tabla 1**  
Dimensiones de modelos de sustentabilidad organizacional

Modelos	Triple línea base (Elkington, 1997)	Tetraedro de las relaciones ambientales-sustentabilidad (Achkar, 2005)	Adaptive Quadruple Bottom Line Scorecard (Firestone, et al., 2009)	Modelo de SO (Aras y Crowther, 2009)
Dimensiones	Social	Social	Social	Influencia social Cultura organizacional
	Ambiental	Físico-biológica	Ambiental	Impacto ambiental
	Económica	Económica	Económica Financiera	Finanzas
		Política		

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

como la eficiencia económica, que permite a la organización obtener beneficios y generar ventajas competitivas en los mercados donde se desarrolla.

El criterio que priva es que la sustentabilidad se construye con pilares interdependientes que se refuerzan mutuamente (Aras y Crowther, 2009); como lo muestra la figura 1, es una filosofía resultante de la interacción de tres dimensiones. Si alguna de estas dimensiones llega a omitirse, se tendría una organización soportable ecológicamente, o viable por su capacidad para contribuir a la creación de riqueza, o equitativa en la distribución de los beneficios para las comunidades locales, pero no una organización sustentable (Salcedo, San Martín y Barberi, 2010).

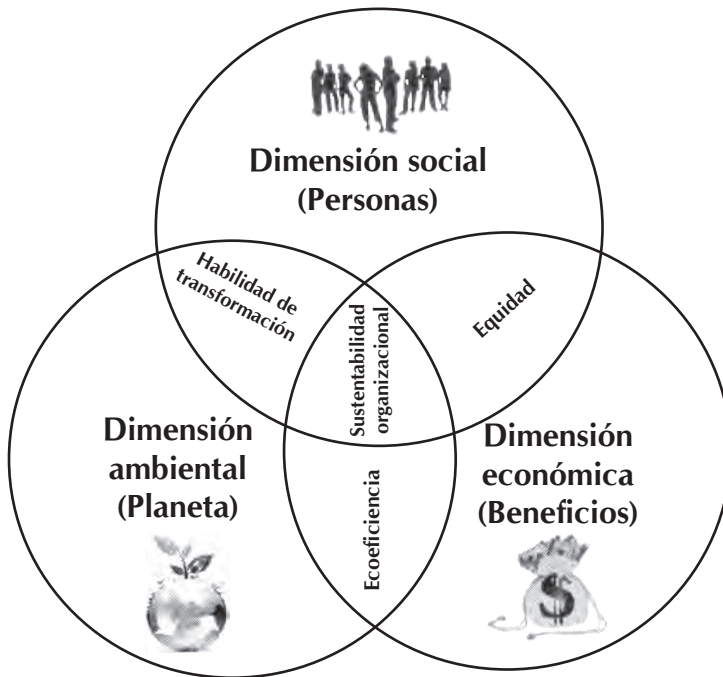
La abducción<sup>5</sup> de la Triple Línea Base al estudio de la SO es apoyada por Barbieri, Gouveia, Andreassi y Carvalho (2010) quienes sostienen que las dimensiones de actuación del desarrollo sustentable son equivalentes y aplicables al contexto de las organizaciones.

Además de lo anterior, la SO como estrategia organizacional se acompaña de una dimensión política, entendida como la participación de la colectividad en la toma de decisiones. Esta dimensión se construye a partir de las relaciones entre la organización y los *stakeholders* internos, y particularmente, los empleados (Aleján, 2005; Aras y Crowther, 2009). Finalmente, la dimensión económica-financiera mide los resultados monetarios, así como el retorno de acuerdo al riesgo tomado (Firestone et al, 2009).

<sup>5</sup> La abducción emerge como una tercera categoría frente a la dicotomía entre inducción y deducción. Es la transferencia de conceptos y preceptos de una ciencia a otra, por medio de metáforas. La transferencia abductiva de la metáfora de una disciplina a otra es una fuente importante de creatividad y novedad en una ciencia (Bar, 2001).



**Figura 1**  
La TLB de la sustentabilidad organizacional

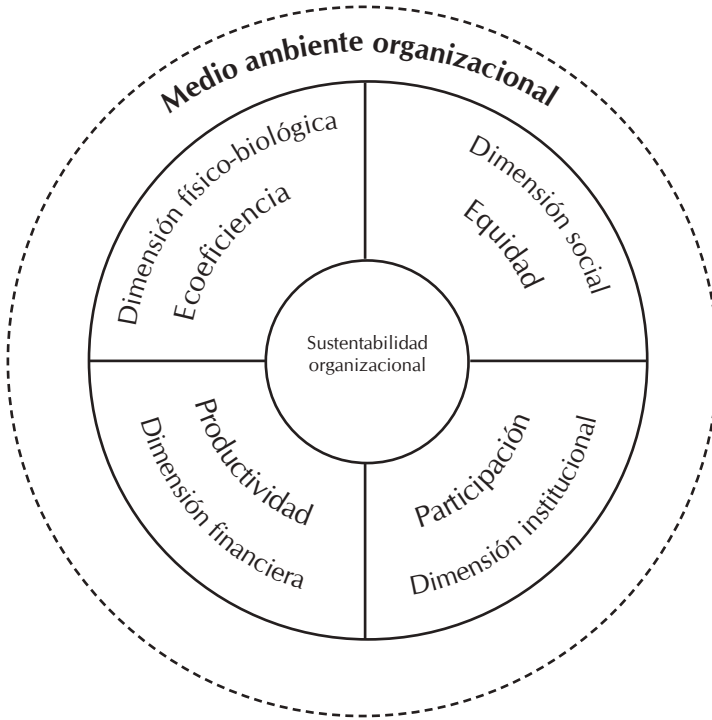


Fuente: elaboración propia.

A modo de inferencia, se propone un modelo de SO, expuesto en la figura 2, el cual incluye las ya referidas dimensiones tomando en consideración que:

- Se adopta la denominación físico-biológica –en sustitución de lo ambiental– como mejor referencia a los recursos bióticos e inertes usados en la operación de la organización; denominar a una de las dimensiones como ambiental resulta redundante ya que el medio ambiente es el conjunto de circunstancias físicas, culturales, económicas y sociales que rodean a las personas y otros seres vivos.
- Se emplea la denominación institucional, ya que es equiparable a la política de los modelos de desarrollo sustentable propuestos por la UNCSD (1992, 2001); o bien, a la cultura organizacional referida por Aras y Crowther (2009).
- Se privilegia el término financiero sobre lo económico; el primero abarca indicadores que miden la efectividad de la gestión y la proyección de utilidades, mientras que el segundo busca el impacto que las inversiones de la organización tienen en el bienestar de la población de las comunidades vecinas, impactos que ya están implícitos en la sustentabilidad social y ambiental (North, 1991; Doane y MacGillivray, 2001; Bowers, 2010).

Figura 2  
Modelo de sustentabilidad organizacional



102

Fuente: elaboración propia.

- Este modelo de SO implica el cuidado y la transformación de los recursos organizacionales siendo la organización: (1) productiva al generar bienes y servicios que satisfagan equitativamente las necesidades humanas; (2) ecoeficiente al reducir sus impactos ambientales a niveles cercanos a lo soportable por el planeta; (3) participativa con los grupos sociales interesados en su operación; y (4) equitativa en la distribución de los beneficios generados en su operación.

Y entonces, ¿cómo instalar la SO en la cotidianidad de cualquier organización? ¿Es posible hacerlo mediante el pensamiento estratégico? Veamos.

## 2. Del pensamiento estratégico

Para que una organización sea sustentable debe reconocer, desde lo interno y externo, así como al corto y largo plazo, los problemas ambientales, sociales, financieros e institucionales, con la finalidad de incorporarlos a su planeación estratégica, pues

las decisiones tomadas en el presente no deben limitar sus opciones disponibles en el futuro (Aras y Crowther, 2009).

Esto obliga a las organizaciones a incrementar su efectividad, a cuidar los recursos naturales sin ignorar el bienestar de los interesados en su operación, a generar capacidades de adaptación y, por lo tanto, a construir un futuro para las generaciones venideras (McElroy, 2006).

De esto trata la SO y para ello se requiere –necesariamente– modernizar la gestión organizacional, siendo una alternativa el enfoque del pensamiento estratégico (PE), ya que es un sistema e instrumento de adaptación; busca desarrollar los valores organizacionales en respuesta a la dinámica y exigencias del entorno con la finalidad de lograr la adaptación con los costos más bajos (Liedka, 1998).

El PE tiene que ver con la dinámica del entorno –de la cual se desprenden las competencias adaptativas– y con la estructura –al definir la filosofía y valores de la organización y caracterizar las relaciones, el diálogo, el desempeño financiero y, en general, el comportamiento organizacional– (Marr y García-Echeverría, 1997).

La teoría de la dependencia de los recursos tiene implicaciones para entender el comportamiento social de las organizaciones en sus relaciones con otras (Pfeffer, 1997), ya que sus vínculos afectan la estrategia, y ayudan a explicar las estructuras organizacionales, a reducir la incertidumbre y a conseguir recursos de los actores en su ambiente.

A diferencia de la SO, el término PE es ampliamente usado, aunque no plenamente entendido. Llega a ser considerado sinónimo de la planeación estratégica (Mintzberg, *et al* 1999; Garratt, 2005) cuando más bien es su antecedente: todo pensamiento estratégico debe ejecutarse mediante un plan estratégico (Heracleous, 1998). El PE se ha estudiado desde dos perspectivas: (1) como herramienta para planear el futuro, y (2) como componente de un sistema de planeación estratégica (O'Shannassy, 1999). Como herramienta, el PE apoya la administración del riesgo, la disminución de la incertidumbre y la detección de oportunidades; asimismo considera las condiciones del entorno y los objetivos de largo plazo (Morrisey, 1996), y plantea el futuro deseable con el consenso de todos los interesados en su operación, proporcionando coherencia a la organización en la consecución de sus objetivos de largo plazo (Mintzberg *et al.*, 1999). Como componente es un puente para caminar del plan estratégico a la acción estratégica (Mintzberg, 1994), y está construido por la filosofía institucional, el diagnóstico, el direccionamiento, la proyección y el monitoreo estratégicos; fija objetivos y diseña estrategias para llegar del estado presente al deseado, sin perder de vista los cambios continuos del entorno.

Para conseguir los objetivos deseados, el PE se vale de la toma de decisiones, la evaluación integral y los canales de comunicación con los interesados en la operación organizacional (Corona, 2012). Implica anticiparse al futuro y tiene presente lo escaso de los recursos (Drucker, 1993; Wootton y Horne, 2002). En esencia, el PE requiere de la observación y la apropiación del conjunto de los factores econó-

nicos, políticos, ambientales, tecnológicos y sociales que rodean a la organización (Mann, 1992; Mintzberg et al., 1999).

Lo anterior está incluido en el modelo de PE propuesto por Liedtka (1998), quien plantea cinco componentes que al actuar en conjunto permiten a las organizaciones adoptar una filosofía y generar mayor adaptabilidad ante su contexto mediato e inmediato, en el corto y largo plazo, como lo expone la figura 3.

**Figura 3**  
Elementos del pensamiento estratégico



Fuente: Liedtka (1998).

El primer elemento es la perspectiva sistémica. La organización debe poseer un modelo mental completo del sistema de creación de valor y entender las interacciones del interior y del exterior bajo un enfoque holístico. El segundo elemento está enfocado a los objetivos. Los integrantes de la organización se unen para aprovechar su energía, se concentran en el logro de objetivos y, si es necesario, los modifican aplicando el oportunismo inteligente, que es el tercer elemento, el cual consiste en generar e implementar estrategias emergentes para responder a las oportunidades y amenazas del medio interno y externo. El cuarto elemento, atención en los tiempos, conecta el pasado con el presente para construir el futuro deseado, con lo que disminuye la brecha entre la realidad actual y lo deseado. El quinto y último elemento reconoce que –en analogía con el método científico– el PE es un proceso guiado por la construcción y comprobación de hipótesis. Como propone Liedtka (1998: 123). "... en un entorno en el que la disponibilidad de información es cada vez mayor, y la disponibilidad de tiempo para pensar decrece, la capacidad de desarrollar buenas hipótesis y probarlas eficientemente es crítica. . .".

La conjunción de estos cinco elementos resulta en un PE que: (1) genera un valor superior para los clientes; (2) este valor es difícil de imitar por los competi-

dores; y (3) proporciona a la organización mayor capacidad de adaptación ante el cambio (Liedtka, 1998; Porter, 2006).

El orden de estos elementos no es necesariamente el presentado, ya que el proceso del PE puede detonar a partir de una hipótesis –quinto elemento– planteada para responder a cambios en el sistema –primer elemento–, y a oportunidades o amenazas –tercer elemento–, presentes y futuras –cuarto elemento–.

### 3. La presencia de la SO en el PE

En respuesta a las restricciones sociales, económicas y tecnológicas de un momento específico de la historia, emerge un tipo particular de organizaciones, mientras que aquellas que no logran adaptarse a las nuevas condiciones, desaparecen (Weber, 2010). Si la SO se incorpora al PE, es para que la organización responda a las demandas del ambiente (Tattersall y Hockey, 2011), contribuya a la generación de valor a través de la ventaja competitiva (Porter, 2006) y, ante todo, reflexione sobre la velocidad a la que los recursos son consumidos y regenerados (Aras y Crowther, 2009).

La SO debe estar identificada como un valor dentro del PE, surge de la alta dirección y requiere de la asignación de recursos –materiales, tiempo y capacidades– que se retribuirán en generación de valor. Bajo esta perspectiva, se expone a la SO desde los cinco elementos del PE propuestos por Liedtka.

#### 3.1 Pensamiento sistémico

Para apoyar la SO mediante el pensamiento sistémico, se parte –como ya se dijo– de la teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978). Las organizaciones funcionan racional, natural y abiertamente para apropiarse de los elementos del entorno y lograr su continuidad a largo plazo, a la vez que buscan disminuir su dependencia del ambiente. Ante la relación con otras organizaciones –fusiones, por ejemplo– buscan que prevalezca la integración vertical, la autonomía en la toma de decisiones, en la acción política y en la sucesión directiva (Hillman, Withers y Collins, 2009). Las organizaciones orientan sus estructuras sociales a la consecución de objetivos, la realización de cálculos racionales sobre medios, fines y diseño de estrategias (Simon, 1997; Stinchcombe, 2001). En paralelo, coexisten acciones aparentemente no racionales que recurren a estructuras informales, lo que matiza a las organizaciones como sistemas naturales (Broom y Selznick, 1980).

El pensamiento sistémico del PE es vital, pues la SO acentúa su relación con el entorno, para lo cual marca sus límites, identifica subsistemas interrelacionados, construye flujos de información y retroalimentación, sin perder de vista que la sustentabilidad radica en implementar estrategias de interacción positiva con su ambiente (Bion, 1980; Chiavenato, 2011; Guevara, 2001).

### 3.2 Enfoque en objetivos

Las organizaciones que adoptan la SO enfocan sus recursos en la consecución de objetivos relacionados con el logro de los atributos de un sistema sustentable, que son: (1) la transformación de los recursos naturales para obtener riqueza –habilidad de creación–, (2) la generación de bienes y servicios que satisfagan las necesidades humanas a precios competitivos –equidad– y (3) la reducción de sus impactos ambientales a niveles cercanos a lo soportable por el planeta (ecoeficiencia) (Barbieri *et al.*, 2010).

Por ello, para que la SO sea un objetivo racional debe partir de la filosofía organizacional, lo que conlleva ajustar o transformar valores, planes y programas que respondan a la necesidad de sobrevivir y crecer (Parsons, 1974; Perrow, 1991).

106

### 3.3 Oportunismo inteligente

La SO afianza el derecho de las organizaciones a existir; este derecho es igual a su responsabilidad por el impacto de sus actividades, y a su capacidad para ajustarse a un ambiente cambiante (Guerrero, 2007; Van Marrewijk, 2003), por lo que la respuesta de la organización a los estímulos del medio en que se desarrolla debe ser la óptima para su sobrevivencia y continuidad.

De acuerdo con la teoría de la dependencia de los recursos, la dependencia de la organización respecto de su ambiente está en función de: lo vital del recurso para la organización y del grado en el cual otras organizaciones controlan el recurso (Pfeffer, 1997; Jones, 2008).

Bajo esta teoría, la SO depende de un oportunismo inteligente, de la habilidad para responder y adaptarse a un medio cambiante, siendo confiable, estable y resiliente a perturbaciones mayores en el tiempo, y flexible ante las condiciones del entorno económico y biofísico. Esto requiere la implementación de estrategias de innovación y aprendizaje (Masera, Astier y López-Ridaura, 1999; McElroy, 2006).

Así, las organizaciones que vigilan y cumplen con los requerimientos de su medio sobreviven, mientras que aquellas que no lo hacen desaparecen, es decir son seleccionadas por el ambiente (Hannan y Freeman, 1984).

### 3.4 Atención en los tiempos

En la SO está implícita la noción de futuro deseado y su relación con las estrategias necesarias para alcanzarlo. Por ejemplo, para McElroy (2006) la SO es asegurar la continuidad de la organización en el tiempo, haciendo uso de sus habilidades para conocer sus impactos en el mundo, y de su capacidad para aprender e innovar en respuesta a esos impactos. Aras y Crowther (2009) consideran que los cuatro componentes de la SO tienen, además de una polaridad interna y externa, un enfoque hacia el corto y largo plazos.

En las propuestas de Coblenz (2002) y Carleton (2009), la SO significa la continuidad de la organización provista con los elementos necesarios para permanecer y mejorar sus actividades para el cumplimiento de objetivos definidos.

Por su parte, Dyllick y Hockerts (2002) hacen énfasis en los grupos interesados –*stakeholders*– presentes y futuros, al considerar a la SO como aquella que satisface las necesidades de sus accionistas, empleados, clientes, grupos de presión y comunidades, entre otros, sin comprometer la disponibilidad de recursos, ni la satisfacción de sus necesidades futuras. En esencia, el tiempo –presente y futuro– está implícito en la SO.

### 3.5 Pensamiento científico

La organización se mueve hacia el futuro por el proceso experimental; requiere tanto del pensamiento creativo para diseñar opciones, como del pensamiento crítico para probarlas.

El método científico acomoda secuencialmente ambos tipos de pensamiento en sus ciclos iterativos de hipótesis y comprobación. La construcción de hipótesis plantea: ¿qué pasa si...?, seguida por la comprobación: si ... entonces....

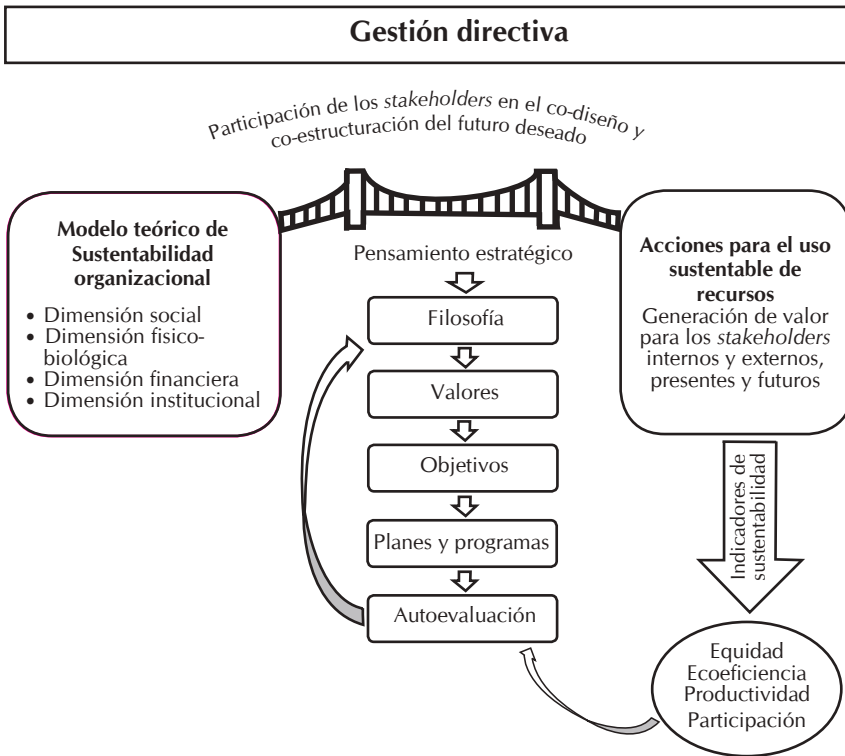
Esta secuencia se repite involucrando a la organización en un proceso de aprendizaje continuo, a la par que se incrementa la habilidad organizacional para explorar nuevas ideas (Liedtka, 1998); así, el pensamiento científico es una fuente de aprendizaje organizacional, necesario en el logro de la SO.

### 3.6 El PE como vehículo de la cotidianidad de la SO

La propuesta de este trabajo es que la SO requiere de cuatro dimensiones –social, físico-biológica, financiera e institucional– que interactúen para lograr los atributos de un sistema sustentable, siendo sensible a las oportunidades y amenazas, presentes y futuras, de su entorno. Este logro requiere una organización capacitada para rediseñar sus procesos y mejorar su desempeño con una visión de largo plazo.

A partir de lo anterior, se propone un modelo para que la SO se implante en la práctica cotidiana de la organización mediante el PE, como lo muestra la figura 4. En este modelo se aprecia que partiendo del PE en la gestión directiva surge el plan estratégico para llevar a la práctica la SO, con el objetivo de obtener resultados de impacto en lo social, en lo físico-biológico, lo financiero y lo institucional. La generación de valor para los *stakeholders* debe ser medible –indicadores de sustentabilidad– y traducida en equidad, ecoeficiencia, productividad y participación.

**Figura 4**  
Implementación de sustentabilidad organizacional a través del pensamiento estratégico



Fuente: elaboración propia.

## 4. Reflexión final

Es viable la adaptación y adopción de una definición de SO a partir de lo propuesto para el desarrollo sustentable en la Cumbre de la Tierra de 1992. La SO es una cualidad resultante de estrategias encaminadas al uso racional de los recursos naturales –inertes y bióticos–, humanos y financieros, bajo principios de ecoeficiencia, equidad, productividad y participación, a fin de asegurar la continuidad de la organización satisfaciendo sus necesidades presentes sin comprometer la disponibilidad de recursos para las generaciones futuras.

La SO implica la gestión socialmente equitativa, ambientalmente amigable y económicamente productiva, a fin de lograr la continuidad de la empresa en el largo



plazo. Con ello, la SO incorpora la noción de intergeneracionalidad, siendo incluyente con todos los grupos interesados, internos y externos, presentes y futuros.

En concordancia con el PE, la SO conlleva una visión de largo plazo, una construcción del futuro a partir del presente. La implementación de la SO requiere de una filosofía y planes óptimos para el crecimiento y la continuidad, garantizando los recursos para generaciones futuras.

Así podrían construirse organizaciones sustentables como sistemas racionales, naturales y abiertos, es decir, organizaciones diseñadas para el logro de metas, capaces de transformar sus objetivos de acuerdo a las condiciones que les plantea su medio ambiente, pero sobre todo, organizaciones que evolucionan e interactúan con su ambiente, respondiendo a los cambios de su entorno en forma adaptativa, modificando sus límites y estrategias a fin de permanecer cumpliendo sus funciones y generando valor en el presente y el futuro.

Hasta ahora, los componentes del modelo propuesto de SO son legitimados por las aportaciones de los autores estudiados, quienes coinciden en que para lograr su permanencia, las organizaciones deberán implementar estrategias que apoyen su crecimiento financiero, respetando el medio físico-biológico, siendo socialmente equitativas y promoviendo en su estructura institucional la adopción de políticas, programas y sistemas que apoyen la gestión sustentable de la organización en el largo plazo.

El reto es integrar evidencia empírica al conocimiento científico. En este sentido, lo estratégico equivale a: responder y ser responsable de la implementación de la SO; integrar exitosamente la estrategia y los roles operativos; satisfacer las normas y políticas de manera racional y simultánea.

Todo lo anterior no escapa a un factor de escepticismo o incredulidad, para lo cual queda en el tintero generar evidencias empíricas de aceptación directiva, así como detectar acciones que reflejen algo más que un discurso. Hay demasiado en juego para que este concepto potencialmente valioso se convierta en una etiqueta de moda para el sector empresarial (Tompkins, 2002).

## Bibliografía

- Achkar, M. (2005), Indicadores de sustentabilidad. En: *Ordenamiento ambiental del territorio*. Montevideo: Comisión Sectorial de Educación Permanente, p. 104.
- Aguirre, J., Montesillo, J. L., y Palacio, V. H. (2010), *La senda de la teoría del desarrollo y el crecimiento*, Texcoco, Universidad Autónoma de Chapingo, México.
- Alemán, T. (2005), "Desarrollo Sustentable: Teoría y práctica", *Ecofronteras*, abril, 24, pp. 4-10.
- Aras, G. & Crowther, D. (2009), "Corporate sustainability Reporting: A study in Disingenuity?" *Journal of Business Ethics*, núm. 87, pp. 279-288.
- Bar, A. R. (2001), "Abducción. La inferencia del descubrimiento", *Cinta de Moebio*, diciembre, núm. 12, pp. 1-7.
- Barbieri, J., Gouveia de Vasconcelos, I. F., Andreassi, T. y Carvalho de Vasconcelos, R. (2010), "Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições", *Revista de Administração de Empresas*, vol. 50, núm. 2, pp. 146-154.
- Bion, W. R. (1980), *Experiencias en grupos*, Paidós, Barcelona.
- Bowers, T. (2010), "From image to economic value: A genre analysis of sustainability reporting", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 15, núm. 3, pp. 249-262.
- Broom, L. y Selznick, P. (1980), *Esenciales de Sociología*, CECSA, México.
- Carlenton, K. L. (2009), "Framing sustainable performance with six-P", *Performance Improvement*, vol. 48, núm. 8, pp. 37-48.
- Castro C. J. (2004), "Sustainable development: Mainstream and critical perspectives", *Organization and Environment*, vol. 17, núm. 2, pp. 195- 225.
- Chakroun, W., Gribaa, F. y Tounés, A. (2010), *A spatio-temporal odyssey around the concepts of sustainable development and corporate social responsibility: boundaries to be determined?* Washington, International Council for Small Business, pp. 1-23.
- Chiavenato, I. (2011), *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, McGraw-Hill, México.

- Coblentz, J. B. (2002), *Organizational Sustainability: The Three Aspects that Matter*, Dakar, p. 4.
- Corona, M. Á. (2012), "Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios", *Contaduría y Administración*, vol. 57, núm. 1, pp. 103-122.
- Daly, H. E. (1990), "Toward some operational principles of sustainable development", *Ecological Economics*, vol. 2, núm. 1, pp. 1-6.
- Doane, D. & MacGillivray, A. (2001), *Economic Sustainability. The business of staying in business*, New Economics Foundation.
- Drucker P. F (1993), *Gerencia del futuro: Decenio de los 90 y más allá*, Norma, Bogotá.
- Dyllick, T. y Hockerts, K (2002), "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, núm. 11, pp. 130-141.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Capstone Publishing Ltd., Oxford.
- Escudero, G. (2009), "La evolución del concepto de stakeholders en los escritos de Milton Freedman", *Newsletter Otro punto de vista*, núm. 5, pp. 1-4.
- Firestone, J., Hadders, H. y Cavaleri, S. (2009), *Measuring Organizational Sustainability Performance: the Adaptive Quadruple Bottom Line Scorecard*. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning. Academic Conferences, Ltd., pp. 124-131.
- Garratt, B. (2005), *Directors and their Homework: Developing strategic thought*. Disponible en: <http://www.governance.usb.ac.za/articles/Meta-Thinking.pdf> [Acceso: 10 enero 2013].
- Guerrero, P. (2007), "Los sistemas complejos y las ciencias sociales: Un enfoque organizacional", *Administración y Organizaciones*, año 9, núm. 18, pp. 147-160.
- Guevara, C. D. L. (2001), *Teorías Organizacionales y Administración*, McGraw Hill, México.
- Hannan, M. T. y Freeman, J. (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, vol. 49, núm. 2, pp. 149-164.

Heemskerk, B. Pistorio, P. y Scicluna, M. (2002), *Sustainable Development Reporting: Striking the balance*. Switzerland: World Business Council for Sustainable Development.

Heracleous, L. (1998), "Strategic thinking or strategic planning?", *Long Range Planning*, vol. 31, núm. 3, pp. 481-487.

Hillman, A. J., Withers, M. C. y Collins B. J. (2009), "Resource Dependence Theory: A Review", *Journal of Management*, vol. 35, núm. 6, pp. 1404- 1427.

Jones, G. H. (2008) *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*, Pearson Prentice Hall, México.

Liedtka, J. M. (1998), "Strategic thinking; can it be taught?", *Long Range Planning*, vol. 31, núm. 1, pp. 120-129.

López, J. A. (2011), "Los procesos dinámicos y el aprendizaje organizacional en las MPyME´s", en Mercado Salgado, P. *Temas selectos sobre áreas funcionales de las organizaciones*, UAEMéx, Toluca, pp. 201.

Mann, S. R. (1992), "Chaos Theory and strategic thought", *Parameters*, pp. 54-68.

Marr, R. y García-Echeverría, S. (1997), *La dirección corporativa de los recursos humanos*, Díaz de Santos, Madrid.

Masera, O., Astier, M. y López-Ridaura, S. (1999), *Sustentabilidad y manejo de recursos naturales. El marco de evaluación del MESMIS*, Mundi Prensa México, Pátzcuaro.

McElroy, M. W. (2006), *The Sustainability Code. A Policy Model for Achieving Sustainability in Human Social Systems*. Disponible en: <http://www.sustainableorganizations.org/The-Sustainability-Code.pdf> [Acceso: 1 diciembre 2011].

Meadows, D. (1975), *Los límites del crecimiento: Informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*, Fondo de Cultura Económica, México.

Mintzberg, H. (1994), "Rethinking Strategic Planning", *Long Range Planning*, vol. 27, núm. 3, pp. 22-30.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999), *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, Argentina.

- Morrisey, G. L. (1996), *Pensamiento Estratégico: Construya los cimientos de su planeación*, Prentice Hall Latinoamericana, México.
- Naredo, J. M. (1997), Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible. Disponible en: <http://habitat.aq.upm.es/cs/p2/a004.html> [Acceso: 26 noviembre 2011].
- North, D. C. (1991), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- O'Shannassy, T. (1999), "Strategic Thinking: A Continuum of Views", *RMIT Business*, pp. 2-30.
- Parsons, T. (1974), *El sistema de las sociedades modernas*, Trillas, México.
- Perrow, C., (1991), *Sociología de las Organizaciones*, Mc GrawHill, Madrid.
- Pfeffer, J. (1997), *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, Oxford University Press, México.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row, Nueva York.
- Porter, M. (2006), *Estrategia y ventaja competitiva*, Deusto, Barcelona.
- Salcedo, M. P., San Martín, F., y Barberi, C. M. (2010), "El desarrollo sustentable. Modelo de conciliación entre el progreso económico, la justicia social y la preservación del medio ambiente", *Gestión y Estrategia*, núm. 37, pp. 17-31.
- Simon, H. A. (1997), *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*, Free Press, New York.
- Stinchcombe, A. L. (2001) *When Formality Works: Authority and Abstraction in Law and Organization*, University of Chicago Press, Chicago.
- Tattersall, J. y Hockey, G. R. (2011), "Demanding work, technology and human performance", en Hodgkinson, G. P., *Strategic Management*, United Kingdom, Blackwell Publishing, pp. 169-187.
- Tompkins, J. (2002), "Strategic human resources management in government: Unresolved issues", *Public Personnel Management*, vol. 31, núm. 1, pp. 95-110.

UNCSD (1992), Agenda 21, Rio de Janeiro: United Nation Commission on Sustainable Development. Conference on Environment & Development.

UNCSD (2001), Indicators of sustainable development: guidelines and methodologies, New York: United Nations Commission on Sustainable Development.

Van Marrewijk, M. (2003), "Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between agency and Communion", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, pp. 95-105.

Weber, M. (2010), *Economía y Sociedad*, Distal, Buenos Aires.

<sup>114</sup> Wikström, P. A. (2010), "Sustainability and Organizational Activities: Three Approaches", *Sustainable Development*, núm. 18, pp. 99–107.

Wootton, S. y Horne, T. (2002), *Pensamiento estratégico: Un camino a la estrategia paso a paso*, Panorama, México.

World Commission for Environment and Development (1987), *Our common future*, ONU.

# La estrategia como práctica en la pequeña empresa familiar

---

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 08-05-2013

Marcela Victoria Rendón Cobián<sup>1</sup>

“...los agentes sociales tienen ‘estrategias’ que muy pocas veces se fundamentan en una verdadera intención estratégica.”  
Pierre Bourdieu. *Razones prácticas*

## RESUMEN

El concepto de estrategia es analizado desde dos perspectivas disciplinarias, la administración y los estudios organizacionales. Desde la primera, la estrategia es considerada como el resultado de un proceso racional que permite plantear los ejes de desarrollo de una organización. Dicha racionalidad es negada cuando se aborda el caso de la pequeña empresa familiar, tanto por las limitaciones propias de su tamaño como por su convivencia estrecha con la institución familiar, ámbito caracterizado, entre otros, por la importancia de la vida afectiva. Desde los estudios organizacionales, se acude a la discusión sociológica de la construcción social para considerar a la estrategia como una práctica social y analizar su potencial explicativo en el caso de la pequeña empresa familiar.

---

<sup>1</sup> Profesora-Investigadora del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Correo electrónico: marcela\_uami@hotmail.com

## ABSTRACT

The concept of strategy is examined from two disciplinary perspectives, business administration and organization studies. From the first one, strategy is the result of a rational process that allows the establishment of the axes of development of an organization. Such rationality is denied when we consider the case of the small family business, both by the limitations of size and its close cohabitation with the family institution, which is characterized, among others, by a very important affective life. Thus, from the organizations studies perspective, the text is based on the sociological discussion of social construction in order to consider strategy as a social practice and analyse its explanatory potential in the case of small family business.

---

**Palabras clave:** Estrategia, práctica, pequeña empresa familiar, construcción social.

**Keywords:** Strategy, practice, small family business, social construction.



## Introducción

El objetivo principal de este trabajo es el de reflexionar sobre las modalidades de elaboración estratégica en la pequeña empresa familiar (PEF), tomando en consideración que su particular ámbito de actuación se ubica en la conjunción de dos instituciones distintas, la empresa y la familia. Este tipo de organizaciones es dirigido por individuos que asumen simultáneamente diversos papeles sociales: ellos son a la vez propietarios, directivos de empresa y jefes de familia. Sus relaciones sociales se establecen a la luz de sus principales papeles sociales, entremezclando intensamente afectos y racionalidades, para elaborar, aparentemente de manera poco coherente, estrategias que marcan significativamente el rumbo de la organización y de la familia.

Para abordar la problemática mencionada, realizaremos en un primer apartado un breve análisis de la perspectiva administrativa, sustentada en el positivismo, para pasar en un segundo momento a la orientación de los estudios organizacionales, basada en las teorías de la construcción social; ello nos permitirá trasladar el estudio de la estrategia del ámbito instrumental al del análisis social. Un tercer apartado está dedicado a introducir, de manera somera, algunos rasgos distintivos del estudio reciente de la PEF para ejemplificar con un estudio de caso la aplicación teórica de la estrategia como práctica. El trabajo finaliza con una breve reflexión acerca de la importancia de considerar a la estrategia como una práctica social y avanza algunos aspectos que deben ser incorporados en el futuro cercano para complementar dicha visión teórica.

117

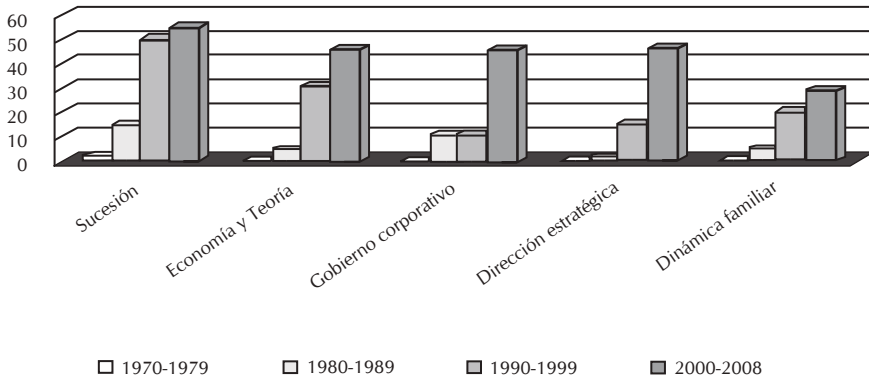
### 1. La visión administrativa de la estrategia en la empresa familiar

En torno al estudio de la elaboración de las estrategias encontramos dos grandes orientaciones. La primera es de origen estadounidense, de naturaleza positivista, y se encuentra fuertemente impregnada por un funcionalismo que pregona la incorporación de los instrumentos formales de la planeación como mecanismo para la sobrevivencia y el crecimiento de la empresa. Este tipo de razonamientos conoce ya una larga trayectoria y representa la visión hegemónica de la orientación administrativa, técnica y universal. La segunda es bastante reciente, de origen europeo y sustentada en enfoques sociológicos constructivistas.

Con respecto a la primera visión resulta ilustrativo mencionar un estudio realizado por Velasco, Guzmán y Quintana (2011), en el que revisan 684 artículos publicados sobre empresa familiar desde el año 1961 hasta el 2008, todos ellos realizados por investigadores de los Estados Unidos. Una característica metodológica importante es la creciente utilización de métodos cuantitativos y la incorporación de muestras cada vez más extensas. Con respecto a los principales temas abordados, se menciona que la sucesión ha sido históricamente el más estudiado, seguido

cada vez más de cerca por otros temas. El segundo de ellos, de orden más teórico, se refiere a las propuestas analíticas provenientes de la economía y la teoría de la organización, destacándose principalmente aquellas inscritas en el nuevo institucionalismo económico. El tercero corresponde al gobierno corporativo, el cual refleja la dificultad y los conflictos que se establecen entre la dimensión económica y la familiar en este tipo de organizaciones. El cuarto tema, que es el que nos interesa particularmente, se refiere explícitamente a la dirección estratégica y el cambio organizacional. De acuerdo con el estudio, éste es un tema crecientemente importante ya que las empresas familiares requieren cada vez más de la incorporación de instrumentos administrativos formales, destacándose en este caso los referidos a la planeación estratégica. El quinto tema en orden de importancia corresponde a la problemática de la relación entre dos ámbitos institucionales: la familia y la empresa, y enfatiza la necesidad de contar con modelos de mediación entre ambas esferas de acción. La gráfica 1 ilustra lo anteriormente expuesto.

**Gráfica 1**  
Principales temas abordados en el estudio de la empresa familiar



Fuente: Velasco, Guzmán y Quintana (2011).

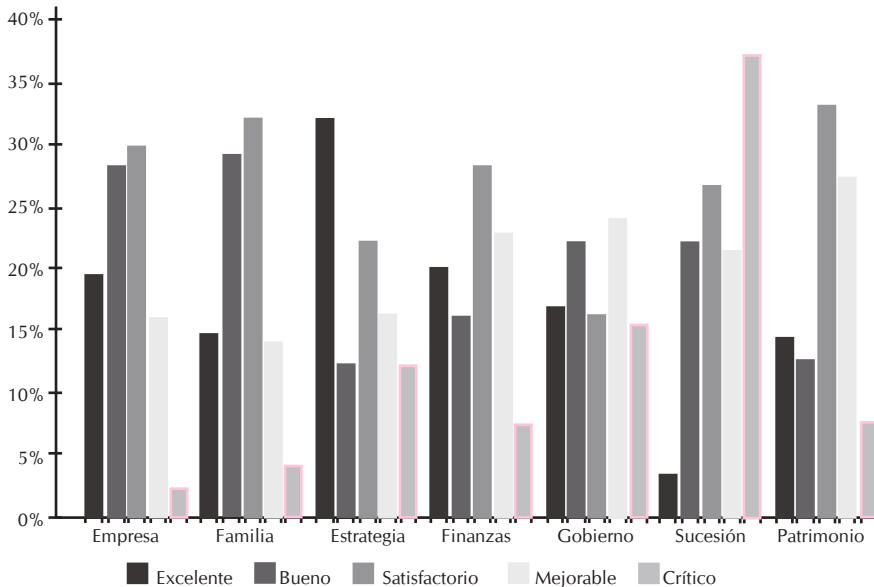
Si bien esta visión se aplica generalmente al conjunto de las empresas familiares, resulta más comprensible cuando éstas han alcanzado cierto tamaño, es decir, cuando se aborda el caso de las medianas y, sobre todo, de las grandes. Así por ejemplo, en un estudio realizado recientemente en nuestro país (Banamex y ProfitConsulting, 2008) en 322 empresas familiares, se encontró que una de sus áreas más desarrolladas es precisamente la estratégica, mientras que una de las más complejas y conflictivas resulta ser la sucesión (ver gráfica 2). De acuerdo con los

resultados de este estudio, el 83% de las empresas familiares encuestadas ha elaborado una estrategia específica de desarrollo mientras que el 45% posee un plan estratégico escrito. Es preciso señalar que este estudio de la empresa familiar se realizó sin tomar en cuenta las especificidades del tamaño de la empresa. De esta manera, podemos observar que una parte relevante de la muestra corresponde a empresas de tamaño mediano y grande; la PEF representa solamente el 5% del total de dicha muestra, siendo el 2% representado por la micro empresa, el 38% por la mediana y el restante 55% por la grande (ver gráfica 3).

Esta proporción evidentemente no es en absoluto representativa de la distribución real del tamaño de la empresa en nuestro país, ya que de acuerdo con datos recientes del INEGI (2009), la microempresa constituye el 94.81% del total de los establecimientos económicos en el país, seguidos de la pequeña empresa con el 4.18 %, la mediana con el 0.82 %, y finalmente la grande con el 0.19 %. Aún cuando en este estudio el tema de la estrategia resultó central, no debemos perder de vista que en su mayoría fueron grandes y medianas empresas. Es de llamar la atención que si bien el tamaño juega un papel importante en la incorporación de instrumentos racionales de planeación, observamos que el tema de la familia sigue siendo de alta relevancia ya que aún a pesar de que la mayoría de las empresas del estudio son de gran tamaño, el 67% de ellas colocaron a la familia como un ámbito

119

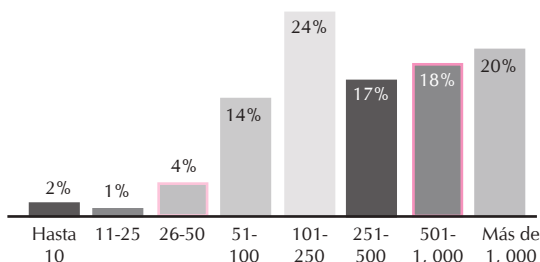
**Gráfica 2**  
La empresa familiar en México. Algunos temas centrales



Fuente: Banamex y ProfitConsulting (2008).

**Gráfica 3**  
La empresa familiar en México. Número de empleados en el estudio

### Números de empleados



Las empresas participantes son fuente importante de empleo: 38% tiene plantillas mayores a 500 personas, y sólo un 21% de empresas tiene un máximo de 100 empleados.

120

Fuente: Banamex y ProfitConsulting (2008).

más relevante que la empresa; sólo el restante 33% consideró que la empresa es más importante que la familia misma.

Regresando al tema de las orientaciones con respecto al papel de la planeación estratégica, podemos señalar que para la segunda corriente la planeación estratégica no es considerada necesariamente como un dispositivo formal, deslizándose el énfasis hacia el terreno de la estrategia. En este caso, la estrategia puede ser interpretada como un conjunto de acciones o prácticas que hacen frente a una serie de situaciones emergentes que irrumpen en el espacio de la cotidianidad. Aunque esta perspectiva propone abordar la elaboración de estrategias independientemente del tamaño de la organización, resulta de particular interés para el caso general de la pequeña empresa, y en particular, para el de la PEF. Esta reflexión adquiere más importancia cuando se constata que la gran mayoría de las pequeñas empresas en nuestro país son familiares.

De esta manera, subscribimos la idea de Etrillard (2004) de que la planeación estratégica, así como sus herramientas, tendría poca utilidad para la pequeña empresa dado que el dueño –y dirigente– es quien concentra una parte importante del poder de decisión, y que si bien ha desarrollado experiencia e intuición, no sólo no dispone de los conocimientos técnicos y conceptuales para comprender y aplicar los mecanismos de la planeación estratégica, sino que además, incorpora en la elaboración de la estrategia aspectos afectivos y culturales relevantes.

También es importante señalar, por otro lado, la amplia crítica que se ha hecho de la aplicación de la planeación estratégica en unidades económicas de mayor envergadura. Estos argumentos cuestionan ampliamente dos aspectos fundamentales y muy generalizados de la planeación estratégica: el alto grado de funcionalidad y contundencia de las herramientas administrativas y, segundo, la alta racionalidad con

la que han sido elaborados. Con respecto al primer aspecto, diremos solamente que incluso en el caso de las grandes empresas de los países económicamente más desarrollados, la planeación estratégica ha demostrado enormes dificultades de aplicación y, en ocasiones, resultados bastante cuestionables (Mintzberg, 1996). Por otro lado, los análisis recientes efectuados en torno a la elaboración y transmisión del conocimiento han puesto en evidencia la dificultad de llevar a cabo dichas tareas en el plano exclusivo de lo explícito, permitiendo una mejor apreciación social del papel de la experiencia y la llamada intuición, o sentido práctico (Polanyi, 1966; Bourdieu, 2007).

No podemos negar, por otro lado, que existe un debate con respecto a si la pequeña empresa, familiar o no, constituye un objeto de estudio particular, que no puede ser analizado ni comprendido adecuadamente desde el campo de la planeación estratégica o de la administración convencional, constituyendo, por su propia naturaleza social, un campo autónomo de investigación, el cual requiere desarrollar sus propios conceptos y sus propias herramientas (Basco, 2006; Velasco, Guzmán y Quintana, 2011). Si bien expresamos nuestro acuerdo con el primer planteamiento, el referido a las particularidades de la PEF, ello no significa que nos sumemos a la propuesta de creación de una nueva especialidad teórica. Nuestra posición es distinta; consideramos más bien que un sendero mucho más provechoso es el de la reformulación teórica del concepto de estrategia, a la luz de los planteamientos sociológicos del constructivismo, que reflexione evidentemente sobre las modalidades de acción de diferentes tipos de organización. Consideramos además que, dada la naturaleza compleja de la realidad social de las organizaciones, en vez de crear un espacio académico separado, resulta mucho más benéfico no posar una sola mirada sino hacer concurrir, con las dificultades que tal proyecto implica, varias de ellas. Es así que, contrariamente a lo que recientemente se propone, que la estrategia debiera ser materia exclusiva del análisis administrativo, sugerimos más bien que ésta debiera ser ubicada en el cruce de las ciencias sociales y las humanidades, transitando de un espacio discursivo que privilegia su sentido pragmático e instrumental a uno de corte analítico y comprensivo.

## **2. De la planeación estratégica a la estrategia como campo de estudio**

El estudio de las estrategias se enriquece cuando se recurre a otras disciplinas como la antropología, la sociología, la psicología –o incluso el psicoanálisis–, entre otras, tal como lo intentan hacer los estudios organizacionales. La organización puede ser entendida como un espacio social cruzado por diversas lógicas de acción que al ocurrir simultáneamente, generan tensiones –debido al interjuego de complementariedades y contradicciones institucionales– y dificultades de comprensión, tanto para los actores involucrados en la acción como para el observador externo (Rendón, 2007a). Ello ocurre de manera mucho más intensa en el caso que nos

interesa: la PEF. En este sentido, el acudir a una sola disciplina hace las veces de reductor de la complejidad al observarse el fenómeno desde un solo ángulo y disminuir la importancia de las partes no atendidas. En otras palabras, la administración considera muy frecuentemente a la PEF como una especie de empresa en ciernes que requiere, conforme se desarrolla, ir eliminando los aspectos familiares, ya que éstos representan un serio obstáculo para su crecimiento y desarrollo, pero también para su comprensión. La estrategia puede ser entendida, en este sentido, como el producto de la interacción de ámbitos de acción diversos –afectivo, político, económico, tecnológico, cultural, etcétera–, en los que la funcionalidad no es más que un componente del fenómeno y no, como lo piensa la ortodoxia administrativa, el motor principal de la estrategia y desarrollo de la organización.

122

El concepto de estrategia se encuentra íntimamente asociado con el de emprendedor; en este punto resulta útil preguntarse si el dueño de una PEF puede ser considerado en realidad como un verdadero emprendedor, ya que en muchos casos, su objetivo principal se centra en la función de subsistencia, de creación de empleos para los miembros de la familia u otros actos que remiten más a la solidaridad de los grupos primarios que a la racionalidad económica de mercado (Rendón, 2007b). Así entonces, resulta difícil considerarlos como genuinos emprendedores que recurren a la planeación estrategia para mejorar su posición financiera y de mercado, ya que sus verdaderas preocupaciones se encuentran en ámbitos simbólicos más propios de la vida familiar. Por lo anteriormente expuesto, para nosotros resulta mucho más relevante el estudio de la estrategia como expresión contradictoria y ambigua de una realidad social compleja más que como un argumento formal al cual debe suscribirse toda organización.

Existen múltiples conceptos de estrategia, de entre ellos queremos destacar el desarrollado por la corriente teórica conocida como *strategy-as-practice* –estrategia como práctica (ECP)– (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 1996, 2006 y 2007). Se trata de un movimiento teórico surgido recientemente en el seno de los estudios organizacionales que asume que la estrategia es una práctica, es decir, una actividad social construida por diversos patrones de interacción que llevan a cabo los actores en un marco estructural que orienta sus decisiones. Esta corriente propone revisar aquellos componentes de la estrategia que han sido subestimados por la corriente administrativa de la planeación estratégica en su intento por racionalizar, estandarizar, y hacer operativos y aplicables sus conceptos y herramientas.

La estrategia es, desde esta perspectiva, abordada como cualquier otra práctica social y no como una extensión de la racionalidad administrativa (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2007). Ello nos conduce a señalar, así sea sucintamente, algunos de sus fundamentos sociológicos. El estudio de la práctica social se sustenta en el intento por lograr explicaciones que sobrepasen las oposiciones propias de la construcción del conocimiento sociológico, principalmente las referidas a los ámbitos macro y micro, objetivo y subjetivo y, de especial importancia para nuestra

reflexión, individual y social o, dicho de otro modo, la estrategia y la estructura, o bien, el actor y el sistema. Las teorías sociológicas de la *estructuración* (Giddens, 1984) y del *constructivismo estructuralista* (Bourdieu, 1987) son indudablemente las dos propuestas teóricas más elaboradas y conocidas al respecto (Giménez, 2002). Ambas comparten la idea de que la estructura social logra imponer en los individuos una serie de normas, interpretaciones, hábitos, reglas culturales, lenguaje, etcétera, que orientan la acción humana. Sin embargo, son los individuos los que construyen dicha estructura, de manera no siempre consciente y deliberada, ya que son poseedores de habilidades para reformular estas normas.

Así, en este marco analítico, la estrategia no se inclina como en la visión individualista, a una expresión fuertemente voluntarista de los actores, ni tampoco ésta es negada por el peso de las estructuras sociales. En esta nueva vertiente, la ECP, de acuerdo con Barrédy y Batac (2010), requiere ser revisada a la luz de tres componentes principales. El primero corresponde a los actores que participan, de manera directa o indirecta, en la elaboración de la estrategia. El segundo lo constituye la práctica, la cual está formada por recursos de índole y naturaleza diversa, tales como conocimientos, rutinas, cultura, racionalidad económica, expectativas de desarrollo personal y familiar —e incluso temores y deseos inconscientes—, entre otros, los que combinados y flojamente vinculados entre sí, darán una impresión de orden y certidumbre para enfrentar diversos eventos que trastocan la vida cotidiana y para constituir nuevos rumbos para la organización. Este orden aparente es el que suscita lo que constituye el tercer componente, el de la acción estratégica.

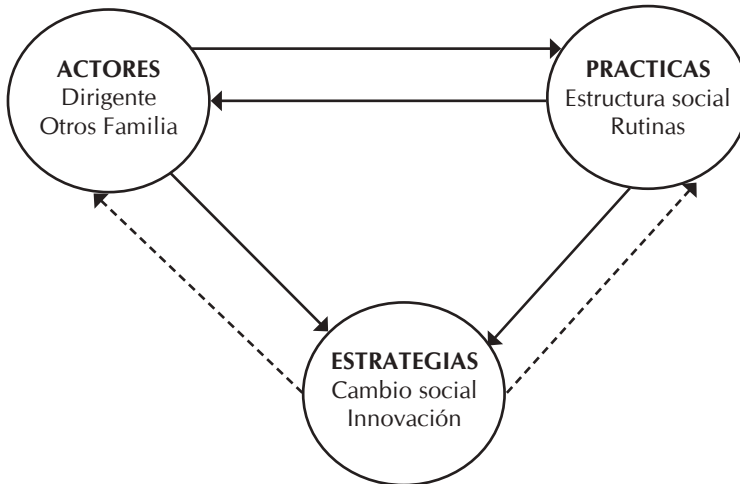
Inscribiéndonos en esta línea de pensamiento general, proponemos un esquema general (véase esquema 1) en el que abordamos los tres conceptos: actores, prácticas y estrategias, realizando algunas precisiones conceptuales.

La primera tarea consiste en distinguir a los principales actores. Uno de ellos, evidentemente, es el dirigente de la pequeña empresa familiar, junto con los demás miembros de la familia que tienen injerencia, directa e indirecta, tanto en la dinámica empresarial como en la familiar; es importante reconocer también otros miembros de la organización tanto internos como externos que no son familiares. En este ámbito es preciso incorporar incluso aquellas personas que se han retirado de la empresa, por fallecimiento, jubilación u otro, y que siguen jugando un papel simbólico importante en el desarrollo de la organización.

Por otro lado, por práctica entendemos aquellos aspectos de la estructura social que dan regularidad a las actividades realizadas cotidianamente, mediante la incorporación de esquemas mentales que otorgan sentido a la acción y posibilitan su permanencia; son las llamadas rutinas por el Nuevo Institucionalismo Sociológico (March y Olsen, 1997).

Si bien la práctica se asienta en la esfera de la regularidad social, la estrategia participa más de la expresión individual y del cambio social. Es importante señalar que Bourdieu intentó resolver la dicotomía entre lo individual y lo social, repre-

**Esquema 1**  
Construcción estratégica en la pequeña empresa familiar



124

Fuente: elaborado con base en Barrédy y Batac (2010).

sentado aquí por lo estratégico y lo estructural, sugiriendo que lo segundo no logra imponer condiciones totalmente contundentes que nieguen la libertad del actor, lo que nos permite pensar que lo individual es tanto expresión social interiorizada como modificación estructural, es decir, nos permite pensar lo colectivo como el resultado de un conjunto de expresiones individualizadas (Wilkís, 2004). Ello nos lleva a aceptar tanto la existencia simultánea de lo estratégico y lo estructural en una sola unidad ya que, como lo señala Bourdieu, lo estructural participa de la acción individual, condicionando el abanico posible de interpretaciones y acciones del individuo sin llegar a determinarlo completamente, modificando constantemente dichas estructuras sociales.

### 3. Algunos rasgos de la investigación reciente en la PEF

Las empresas familiares son diferentes a otro tipo de empresas en varios aspectos, como los concernientes a su origen y estructura de capital, a su estilo de dirección, a su horizonte temporal de planeación, a su cultura, a los procesos de toma de decisiones, entre otros (Rendón, 2007b). Para algunos autores, la cultura es un elemento importante y constituye un recurso muy valioso al modificar el sentido colectivo de la acción.

La investigación sobre empresas familiares ha otorgado poca importancia a los aspectos que conciernen a la dimensión familiar y los resultados que obtienen son de carácter descriptivo y poco analítico. Algunos estudios recientes han inclui-



do en sus análisis el papel que juegan los lazos familiares, principalmente en lo que se refiere a la intensidad afectiva con la que viven los miembros de la familia y que además en muchos casos no es percibida por ellos mismos. Poco se ha mencionado que las empresas familiares se caracterizan por una fuerte concentración del poder en la figura del dirigente fundador.

Otra característica importante que poseen este tipo de organizaciones, y que en parte por eso fueron creadas, es la intención de transmitirla a otros miembros de la familia. A la empresa familiar se le considera como un patrimonio a heredar –en su valor económico y simbólico–, más que como un bien a consumir o un activo a incrementar, por lo tanto, es necesario cuidarlo. Una parte importante de las decisiones que se toman tienen una influencia familiar, como es el caso del financiamiento; los dirigentes procuran financiar sus negocios por medio de recursos propios y acudir lo menos posible al endeudamiento, lo cual implica una alta aversión al riesgo por la posible pérdida del control de la empresa. Por otro lado, la búsqueda de crecimiento no se encuentra entre los principales objetivos de la PEF, la cual presenta frecuentemente una actitud conservadora hacia el cambio y prefiere apostar a la estabilidad.

De acuerdo con Gomez-Mejia *et al.* (2007), los aspectos financieros son rebasados por los llamados socio-emocionales que se encuentran representados por todos aquellos aspectos afectivos que se observan en la familia como las necesidades psicológicas de pertenencia, de identidad, la voluntad de conservar los valores familiares, la de perpetuar el nombre de la familia y mantener el patrimonio, el bienestar de la familia y la seguridad que proporciona el hecho de mantener a miembros de la familia en los puestos más importantes de la empresa.

Por otro lado, resulta interesante recurrir al concepto de gobierno de la empresa ya que éste ha tomado recientemente un papel central en el análisis y desarrollo de las organizaciones. En términos generales, habría que señalar que uno de los aspectos centrales de la función de gobernar reside en la actualidad en la ampliación del esquema de participación. En el caso de la empresa familiar, sobre todo a partir de la segunda generación, es frecuente que se practique una dirección más participativa, ampliando la toma de decisiones a varios miembros de la familia (Barredy y Batac, 2010).

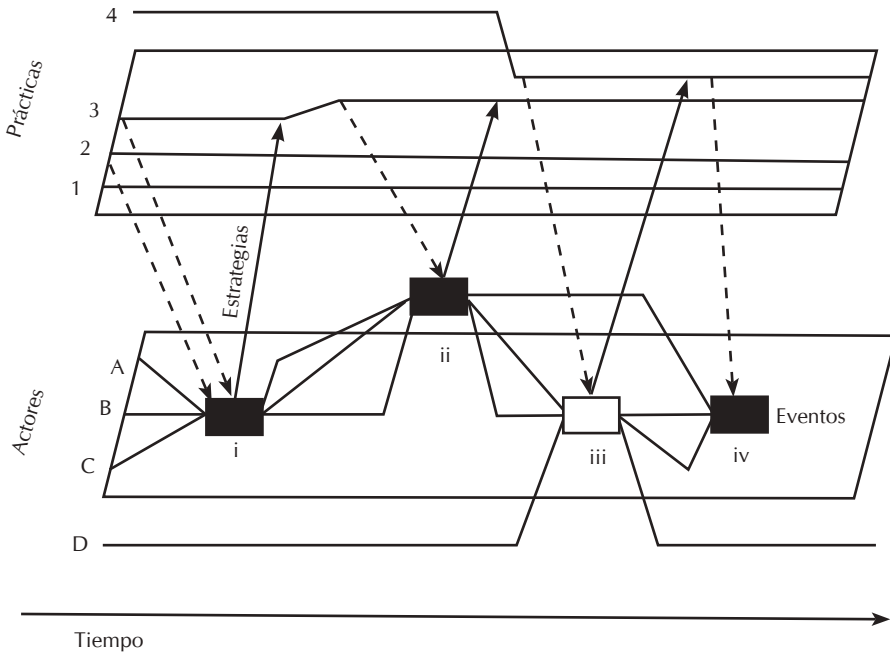
#### **4. La estrategia como práctica: el caso una PEF mexicana**

Retomando los aspectos generales que se mencionaron con anterioridad respecto a las consideraciones teóricas de la ECP y la PEF, podemos plantear, con ayuda de Whittington (2006), un marco analítico general (véase esquema 2). En él podemos identificar tanto a los actores internos –A, B y C– como externos –D– que participan a lo largo del tiempo en diversos eventos en los que se definen aspectos centrales acerca del futuro de la empresa; éstos pueden ser tanto internos –i, iii y iv– como

externos –ii–, y a su vez, formales –i, ii y iv– o informales –iii–. Por evento, nos referimos a sucesos que trastocan de manera importante la vida cotidiana de la organización (Hendry y Seidl, 2003) y/o de la familia, y que constituyen el origen de la elaboración, en parte consciente y en parte no, de una respuesta particular, denominada estrategia. Identificamos también las prácticas organizacionales internas –representadas por 1, 2 y 3–, o externas –4– como pueden ser, por ejemplo, los mecanismos habituales de toma de decisiones en distintos ámbitos institucionales –representados en el caso de la PEF por la familia, la empresa y su giro (Rendón: 2007a)–; éstas aparecen de manera puntuada.

A continuación presentaremos algunos resultados relevantes de una investigación de campo que permitirán ilustrar la discusión teórica previa. La investigación fue realizada en un pequeño hospital especializado en traumatología y ortopedia (Rendón, 2007a; 2007b). La organización se fundó en 1981 y desde sus inicios se conformó como una empresa familiar al recaer la dirección y la propiedad en el padre, participando en ella además varios miembros de la familia.

**Esquema 2**  
La estrategia como práctica



Fuente: elaborado con base en Whittington (2006).

En una primera etapa, la PEF estaba constituida por una pequeña clínica que ofrecía consultas y curaciones. Ésta fue fundada por el padre con apoyo de su esposa. Con el transcurso del tiempo empezaron a construir habitaciones y un quirófano para ampliar sus actividades a intervenciones quirúrgicas, hospitalización y rehabilitación de los pacientes. Actualmente cuenta con un número importante de habitaciones, con un quirófano y modernos aparatos de radiología; en términos generales ha mejorado sustantivamente su infraestructura.

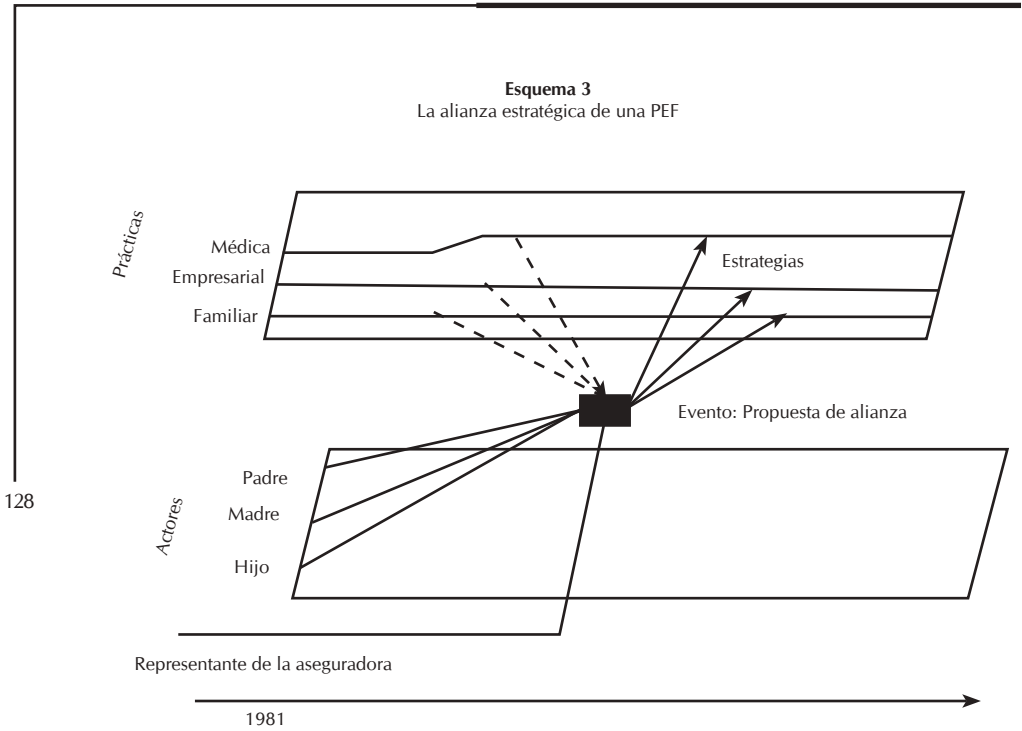
La familia nuclear se encuentra formada por el padre, que es médico, la madre es administradora y los dos hijos médicos, especializados en traumatología al igual que el padre. En este tipo de organizaciones la estructura familiar resulta muy cercana a la de la empresa, es decir, así como en la familia el padre sustenta tradicionalmente el mayor grado jerárquico, en la empresa se repite dicha estructura. Así, el padre es el director general, seguido de la esposa que se encarga de la administración del hospital, y después vienen los hijos que se responsabilizan junto con el padre de las actividades médicas.

El tamaño del hospital es pequeño, cuenta con alrededor de 15 empleados, entre los cuales se encuentran, como ya se mencionó, la familia nuclear; el hijo mayor está integrado sólo de manera parcial al igual que las dos nueras, médicos también, ya que ellos se encuentran laborando en otras instituciones, de carácter público. Los demás empleados no son familiares; entre ellos hay enfermeras, personal de apoyo y, ocasionalmente, otros médicos como anestesistas y cardiólogos.

La historia del hospital se encuentra muy ligada a la de la familia. Ambas se pueden contar en una misma línea del tiempo ya que una remite a la otra. Una parte importante de los eventos que se suceden en la familia repercuten de manera importante en la empresa, y viceversa. Así, por ejemplo, el nacimiento de los hijos o la elección de su carrera universitaria se encuentran estrechamente relacionados con las etapas de desarrollo por las que ha pasado el hospital.

Hace algunos años, el hospital recibió una oferta para colaborar con una compañía aseguradora privada; este evento, de origen externo a la empresa, fue discutido principalmente por tres actores –los padres de familia y el hijo menor–. Al principio la decisión no parecía fácil ya que este proyecto vendría a modificar la vida cotidiana del hospital, hecho que inquietaba al padre de familia, quien prefería que no hubiera cambios y mantenerse con las mismas actividades que hasta entonces habían logrado consolidar de manera satisfactoria (véase esquema 3).

La alianza con la aseguradora representaba una decisión importante relacionada con el futuro de la organización. Desde una perspectiva convencional podría haberse esperado relegar todo elemento de tipo familiar para dar cabida a una racionalidad estrictamente económica, o bien, el reforzamiento de la lógica familiar como un sólido elemento de resistencia ante dicha racionalidad. Si bien estas posibilidades estaban presentes, la realidad es que la misma naturaleza social de la familia propició un acercamiento bastante decidido hacia la modernidad.



128

Fuente: elaboración propia.

Retomando nuestro esquema, los actores analizan el evento dentro del marco de la estructura social que, como ya se mencionó, son todas aquellas reglas que orientan el comportamiento de los individuos en el desarrollo de su vida diaria y que se denominan prácticas. En el análisis de la propuesta de la alianza de la PEF con la aseguradora intervinieron elementos de diferente naturaleza -afectiva, económica, médica, entre otros-, en ocasiones no percibidos de manera explícita por los actores. En el estudio de esta organización se recurrió al concepto de institución (Rendón 2007a), de donde se desprendió que la empresa en estudio estaba conformada por tres referentes institucionales –la familia, la empresa y el hospital–, cada uno con una lógica y objetivos propios. Los elementos principales para la familia son la afectividad y la solidaridad entre sus miembros; para la empresa, la racionalidad y la rentabilidad son los intereses principales; mientras que para el hospital es la atención de los enfermos.

Los elementos proporcionados por cada referente institucional se encuentran, en gran parte, ya interiorizados por los actores, pues ellos conocen las reglas de funcionamiento; nadie se preguntaría, por ejemplo, cuáles serían los fines de una familia. El director de la empresa y padre de familia se inclinó por aceptar la propuesta, ya que de esa manera sus hijos obtendrían un mayor reconocimiento médico en su ambiente profesional y los beneficios económicos serían mayores para ellos y para el hospital debido a los ingresos por hospitalización. Cabe mencionar

que en la toma de decisiones participan activamente aspectos diversos que no son considerados de manera deliberada y consciente, sin perder por ello importancia.

Finalmente, después de analizar la propuesta se establece la estrategia y se decide aceptar la participación con la aseguradora, apareciendo el hijo menor como responsable médico y la esposa del dueño como encargada de la hospitalización de los pacientes.

## 5. Reflexiones finales

La trayectoria personal y profesional del dirigente de la PEF, así como la trayectoria, principios e intereses de la familia, influyen de manera abierta en la elaboración de las estrategias que orientan el desarrollo a largo plazo de la organización. Quedan todavía muchos aspectos por investigar para alcanzar una mejor comprensión de la compleja dinámica de la PEF. Así, resulta importante abordar diversos temas, como por ejemplo sus formas de gobierno, al ser este tipo de organización una entidad en la que se mezclan principios económicos y socio-afectivos que entreveran un conjunto de lógicas de acción en ocasiones complementarias, pero frecuentemente dispares y divergentes.

En la PEF, el proceso de construcción de estrategias no sólo se sumerge en el comportamiento informal, centrado en algunos actores claves –tanto internos como externos–, sino que se aleja de manera clara de ese mundo construido por la planeación estratégica y otros dispositivos administrativos, cuya eficiencia funcional ha sido incluso abiertamente cuestionada en diversas ocasiones aún en el caso de las grandes empresas de países económicamente desarrollados. La identidad familiar es un elemento que influencia de manera importante la definición y la implementación de la estrategia en las empresas familiares. Es así que la estrategia se basa en un esquema en el que la intuición o, mejor dicho, el conocimiento tácito, juega un papel preponderante.

Si bien, una parte importante de las decisiones estratégicas no se encuentra explícita dentro de los planes de la empresa, si aparecen como implícitas en el ambiente; en ocasiones aún después de la muerte del dueño, su presencia simbólica sigue influyendo en la elaboración de las estrategias de desarrollo, dándole direccionalidad al rumbo de la empresa. La PEF privilegia, en términos generales, las actividades operativas más que las estratégicas; ello es en gran medida resultado no sólo de las preocupaciones funcionales de corto plazo, sino del horizonte de referencia del dirigente, que tiene que solventar no sólo problemas técnicos y económicos, inscritos en la racionalidad instrumental, sino también asuntos fundamentales que tienen que ver con el equilibrio emocional de las relaciones familiares. El no utilizar los dispositivos formales de la planeación administrativa no significa de manera alguna la ausencia de una visión de mediano o largo plazo; simplemente que los mecanismos utilizados escapan a la esfera de acción de la disciplina administrativa y no pueden, por lo tanto,

ser observadas e interpretadas desde dicha perspectiva. El estudio de la construcción estratégica de la PEF requiere un esfuerzo de corte multidisciplinario que permita captar las diferentes aristas que presenta este fenómeno complejo.

La elaboración de la estrategia no implica un proceso calculador que contenga de manera clara las diversas opciones y sus resultados asociados; más bien se trata de un proceso formado por incertidumbre, contradicciones, ambigüedades, etcétera, que en ocasiones ni el propio actor las percibe de manera clara y ordenada. En el caso de la PEF, la suma desapercibida de pequeños sucesos cotidianos provenientes de diversos ámbitos va tomando forma y adquiere sentido estratégico al irrumpir intempestivamente en la escena algún evento que trastoca significativamente el sentido cotidiano de la empresa y la familia.

## Bibliografía

- Banco Nacional de México y ProfitConsulting (2008), *Encuesta de Empresas Familiares en México 2008*, sitio web: <http://www.mejoresempresas Mexicanas.com/blog/wp-content/uploads/2011/03/Resumen-Empresas-Familiares-.pdf>.
- Barrédy, Céline y Julien Batac (2010), "Faire de la stratégie en famille. 60 ans d'histoire dans une entreprise familiale", ponencia presentada en la 19ème *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Luxemburgo.
- Basco, Rodrigo, J. T. (2006), "La investigación en la empresa familiar: 'un debate sobre la existencia de un campo independiente'", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 1, pp. 33-54.
- Bourdieu, Pierre (1987), *Choses dites*, Minuit, París.
- Bourdieu, Pierre (1997), *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Anagrama, Barcelona.
- Bourdieu, Pierre (2007), *El sentido práctico*, Siglo XXI, Buenos Aires.
- Etrillard, Claude (2004), "Stratégie et PME: peut-on parler de stratégies entrepreneuriales'?", ponencia presentada en la 13ème *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandía, Francia.
- Giddens, Anthony (1984), *The Constitution of Society*, University of California Press, Berkley.
- Giménez, Gilberto (2002), "Introducción a la sociología de Pierre Bourdieu", *Colección Pedagógica Universitaria*, núms. 37-38, pp. 1-11.
- Gómez-Mejía, Luis R., Katalin Takács Haynes, Manuel Núñez-Nickel, Kathryn J. L. Jacobson y José Moyano-Fuentes (2007), "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, núm.1, pp. 106-137.
- Hendry, John y David Seidl (2003), "The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change", *Journal of Management Studies*, vol. 40, núm. 1, pp. 175-196.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2009), *Censos Económicos 2009*, INEGI, México.

Jarzabkowski, Paula (2004), "Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and strategic practices-in-use", *Organization Studies*, vol. 25, núm. 4, pp. 529-560.

March, James G. y Johan P. Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Sinaloa and Fondo de Cultura Económica, México.

Mintzberg, Henry (1996), *Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, Nueva York.

Polanyi, Michael (1966), *The Tacit Dimension*, The University of Chicago Press, Londres.

Rendón Cobián, Marcela (2007a), *Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Rendón Cobián, Marcela (2007b), "Cultura e institución. El caso de una pequeña empresa familiar", en Marcela Rendón Cobián (coord.), *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, pp. 207-233.

Velasco, Benavides, Carlos A., Vanesa Guzmán Parra y Cristina Quintana García (2011), "Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica", en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Madrid, vol. 14, núm. 2, pp. 78-90.

Whittington, Richard (1996), "Strategy as Practice", *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 5, pp. 731-735.

Whittington, Richard (2006), "Completing the Practice Turn in Strategy Research", *Organization Studies*, vol. 27, núm. 5, pp. 613-634.

Whittington, Richard (2007), "Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye", *Organization Studies*, vol. 28, núm. 10, pp. 1575-1586.



Wilkís, Ariel (2004), "Apuntes sobre la noción de estrategia en Pierre Bourdieu", *Revista Argentina de Sociología*, vol. 2, núm. 3, pp. 118-130.

## Bibliografía complementaria

Allouche José y Bruno Amann (2000), "L'entreprise familiale: un état de l'art", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, núm. 1, pp. 33-79.

Arregle, Jean-Luc, Philippe Very y Stela Raytcheva (2002), "Capital social et avantages des firmes familiales: proposition d'un modèle intégrateur", ponencia presentada en la *11ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, París.

Crenn, Marta (2008), "La vision stratégique dans la reprise de PME: Etude appliquée à la reprise familiale et non familiale", ponencia presentada en *2ème Journées Georges Doriot*, Ecole de Management de Normandie y HEC de Paris.

De la Garza, Ramos María Isabel, José Melchor Medina Quintero, Nazlhe Faride Cheín Schekaibán, Karla Paola Jiménez Almaguer, Jannett Ayup González y José Guillermo Díaz Figueroa (2011), "Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México", *Cuadernos de Administración*, vol. 24, núm. 42, pp. 315-333.

Esparza Aguilar, José Luis y Domingo García Pérez de Lema (2011), "La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica", *Cuadernos de Administración*, vol. 25, núm. 42, pp. 295-313.

Espinoza Aguiló, Tomás Ignacio y Nicolás Felipe Espinoza Aguiló (2012), "Family business performance: evidence from Mexico", *Cuadernos de Administración*, vol. 25, núm. 44, pp. 39-61.

Goel, Sanjay, Pietro Mazzola, Phillip H. Phan, Torsten M. Pieper y Ramona K. Zachary (2012), "Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world", *Journal of Family Business Strategy*, núm. 3, pp. 54-65.

Golsorkhi, Damon, Linda Rouleau, David Siddl y Eero Vaara (2010), "Introduction: What is Strategy as Practice?", en Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Siddl y Eero Vaara (eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-19.

Hernández Romo, Marcela (2003), *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes*, Universidad Autónoma de Aguascalientes y Plaza y Valdés, México.

Lindow, Corinna, Stephan Stubner y Torsten Wulf (s/f), "Family Firms And The Concept Of Fit: Do Family Firms Need Strategic Fit To Be Successful?", *Leipzig Graduate School of Management*, sitio web: <http://www.lums.lancs.ac.uk/files/familybusiness/20054.pdf>

Mzid, Imen y Lassaâd Mezghani (2004), "Etude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement", ponencia presentada en la *13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandía, Francia.

Rendón Cobián Marcela (2012), "El estudio de la pequeña empresa familiar en México. Un panorama analítico", *Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, núm. 1, pp. 66-85.

Rendón Cobián, Marcela (2009), "Configuraciones organizacionales de la pequeña empresa familiar", en De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet, María Teresa Montoya Flores y Silvia Pomar Fernández (coords.), *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*, Universidad Autónoma Metropolitana y Juan Pablos Editor, México, pp. 387-431.

San Martin-Reyna, J. M. y Jorge A. Duran-Encalada (2012), "The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange", *Journal of Family Business Strategy*, núm. 3, pp. 106-117.

Sharma Pramodita (2004), "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", *Family Business Review*, vol. XVII, núm. 1, pp. 1-36.

Tanewski, George A., Daniel Prajogo y Amrik Sohal (2003), "Strategic Orientation and Innovation Performance Between Family and Non-Family Firms", ponencia presentada en *48th World Conference of the International Council of Small Business*, Belfast.

# El vínculo de la innovación con la renovación estratégica como capacidad dinámica

Fecha de recepción: 05-11-2012

Fecha de aceptación: 12-06-2013

Rafael Ramirez<sup>1</sup>  
Marc Thompson<sup>2</sup>  
Leo Roodhart<sup>3</sup>  
Peter Lednor<sup>4</sup>

## RESUMEN

La teoría de la empresa como un paquete de recursos –Resource Based View o RBV– propone que estos recursos son movilizados por capacidades y que ambos –recursos y capacidades– provienen de capacidades ‘dinámicas’. La RBV sugiere que es especialmente difícil reproducir las capacidades dinámicas co-especializadas, es decir, aquellas que funcionan conjuntamente. Aquí estudiamos cómo una capacidad dinámica co-especializada de este tipo se construyó con éxito en dos casos, pero no en un tercero. Usando un modelo colaborativo de investigación de gestión, exploramos las capacidades co-especializadas que relacionan la innovación técnica y la renovación estratégica en tres empresas, a saber, Shell Internacional, W. L. Gore y Nokia. El estudio recubre un período de diez años e identifica dos temas congruentes. Primero, encontramos que las empresas que se centran en la selección de la innovación tecnológica, sobre todo cambiando el orden de los selectores –que promueven o no una iniciativa–, pueden crear oportunidades de renovación estratégica mediante la innovación técnica. En segundo lugar, hallamos que las empresas están diseñando toda una gama de procesos para tratar de estabilizar los intereses internos que están relacionados con las iniciativas de innovación técnica así como para alinear dichos intereses con los objetivos de renovación estratégica. En dos de nuestros casos estos dos procesos resultaron ser efectivos, mientras que en el tercer caso, el de W. L. Gore, había intereses creados y una definición demasiado estrecha de innovación que impidieron apoyar varias oportunidades de renovación. Describimos, para terminar, algunos de los factores que contribuyen al éxito o al fracaso.

---

<sup>1</sup> Director of the Oxford Scenarios Programme <<http://www.sbs.oxford.edu/scenarios>>, Fellow in strategy, Saïd Business School & Green-Templeton College James Martin. Senior Research Fellow in Futures, Oxford Martin School. Correo electrónico: [Rafael.Ramirez@sbs.ox.ac.uk](mailto:Rafael.Ramirez@sbs.ox.ac.uk)

<sup>2</sup> Fellow and Academic Director of the MSc Consulting and Coaching for Change <<http://www.sbs.ox.ac.uk/exeded/strategy/CCC/Pages/default.aspx>>, Saïd Business School, University of Oxford.

<sup>3</sup> Associate Fellow, Saïd Business School, University of Oxford.

<sup>4</sup> Associate Fellow, Saïd Business School, University of Oxford.

## ABSTRACT

The resource-based view (RBV) of the firm proposes that resources are mobilised by capabilities, and that both arise from 'dynamic' capabilities (DC). RBV research suggests that co-specialised DC's –those which are most valuable together (CDC's)– are particularly difficult to copy. This paper presents two corporate cases where two DC's –innovation and strategy renewal– were successfully co-specialised as a CDC and one where it was not. Based on collaborative research, we find that CDC's linking innovation and strategy renewal served Shell International and Nokia well, but not W. L. Gore. Our research covers a 10 year period and identifies two related themes: first, that companies investing in technological innovation can create strategy renewal opportunities in doing so, particularly by changing the order of selectors who determine if a technology has –or has not– this renewal potential. Secondly, we show that companies create several processes to sustain this CDC, to ensure the politics align with converting innovation into strategy renewal and having strategy renewal guide innovation priorities. Our research suggests that the power structures in W. L. Gore at the time of our study did not allow this CDC to work well. We conclude by summarising a set of factors that make the difference between success and failure with this CDC linking innovation and strategic renewal.

---

**Palabras clave:** Capacidades dinámicas, renovación estratégica, innovación.

**Keywords:** Dynamic capabilities, strategic renewal, innovation.

## Introducción

Este artículo se propone ser una contribución a la comprensión de las capacidades dinámicas. La teoría de la empresa como constituida por un paquete de recursos (Resource Based View o RBV) propone que estos recursos necesitan capacidades para crear rentabilidad, y que ambos, tanto recursos como capacidades, provienen de capacidades 'dinámicas' (CDs). Nuestra investigación está basada en un estudio de tres empresas multinacionales con base en Europa, en segmentos que no compiten. Explicamos cómo cada una de las tres empresas ha formado las CDs que le permiten renovar su estrategia mediante la innovación tecnológica. Los casos estudiados permiten identificar cómo se desarrollaron las CDs exitosamente en dos de ellos, no en el tercero. En el tercer caso el análisis realizado explica como una cultura empresarial muy sólida provocó rechazo de innovaciones que podrían haber contribuido a una renovación estratégica.

La renovación estratégica se puede lograr por caminos diferentes (Volberda y Baden-Fuller, 2003). Se han trazado diferencias entre dos tipos principales de renovación estratégica: la renovación estratégica continua y la transformación discontinua (Agarwal y Helfat, 2009). Ambos caminos pueden producir cambios significativos a largo plazo en una compañía. Mientras que el modelo discontinuo, que muchas veces es impulsado por la competencia, supone cambios radicales (Tushman y Anderson, 1997), el modelo continuo puede también, con el tiempo, lograr cambios significativos en una empresa. La transformación de un Intel centrado en el DRAM a los micro-chips (Burgelman, 1991) o la de Johnson and Johnson mediante adquisiciones y reconfiguraciones internas (Karim y Mitchell, 2004), muestran cómo las empresas utilizan recursos internos como la I&D o la integración de empresas adquiridas para elaborar capacidades y/o desarrollar mercados nuevos. Aunque la renovación a veces está pensada como parte de la innovación, en otras ocasiones se considera separada de ella (Bangle, 2001; Cantwell y Molero, 2003; Chesborough 2003; Floyd y Lane, 2000; Harrison y Laberge, 2002; Informs 2009; Karim y Mitchell, 2004; Keller, 2001; Lovelace, Shapiro y Weingart 2001; Nobel y Birkinshaw, 1998; Normann y Ramirez, 1993; Poskela y Martinsuo, 2009; Storey y Salaman, 2005; Tushman y Anderson, 1997; Van de Ven *et al.*, 1999; Volberda *et al.*, 2001). En este artículo separamos la una de la otra como lo hicieron Floyd y Lane (2000) con el objetivo de poder estudiar cómo se relacionan.

Nuestra investigación se basa en las ideas de Teece, Pisano y Shuen (1997) que propusieron que las organizaciones necesitan diseñar y poner en marcha innovaciones organizacionales y de gestión para ser sostenibles a largo plazo. Lo que permite lograr estas innovaciones son las *capacidades dinámicas* (Arend y Bromiley, 2009; Augier y Teece, 2009). Agarwal y Helfat (2009) invitaron a los investigadores a proponer casos concretos de cómo son creadas las capacidades y cómo funcionan. Otros investigadores han observado que las CDs empezaron como una *perspectiva*

para comprender el cambio estratégico, pero que debido a que se encuentran en una etapa muy precoz de desarrollo, aún no alcanzan el estatus de una teoría (Di Stefano *et al.*, 2010).

El hecho de que nos centremos en las prácticas de gestión y de organización que pueden vincular la innovación técnica con la renovación estratégica nos coloca en el centro mismo de la investigación de las CDs. Específicamente, en este artículo nos centramos en las CDs co-especializadas –CDCs– (Teece, 2009), las cuales tienen que ver con la gestión de una integración estratégica para que las combinaciones de activos puedan co-crear valor (Ramírez, 1999). Teece (2009) considera a los activos co-especializados como una clase especial de activos complementarios en los que el valor de un activo depende de que se use conjuntamente con otro. Hay varios estudios que han explorado las CDs de éste tipo: Marsh y Stock (2006) estudiaron las prácticas de integración que contribuyen a crear capacidades en el desarrollo de productos nuevos; Zahra *et al.* (2006) propusieron que las habilidades de integración van aumentando con el desarrollo y el uso de las CDs; Pisano (2010) –basándose en el trabajo clásico de Chandler– identificó tres áreas de actividad gerencial –gestión de los riesgos, aprendizaje e integración– que constituyen CDs esenciales para la innovación y el crecimiento de una empresa. Sobre el tema pueden verse también Keller (2001) y Knights *et al.* (1993).

Las CDs que exploramos son las que se utilizan cuando las organizaciones buscan una renovación estratégica a través de la innovación. El centrar nuestra investigación en las organizaciones dedicadas activamente a una renovación estratégica nos situó en un contexto dinámico. La investigación se llevó a cabo por un equipo de investigación compuesto por académicos y ejecutivos. Este tipo de modelo de investigación colaborativa (Passmore *et al.*, 2008) es apropiado para la investigación que realizamos puesto que los resultados son relevantes tanto para la teoría como para la práctica. Los gerentes en las empresas desarrollan nuevos modelos de gestión pero no siempre son conscientes de los orígenes, la fuerza innata o la relevancia contextual de dichos modelos –y/o de su grado de generalización–. Los académicos, por otra parte, elaboran modelos nuevos para entender mejor la gestión estratégica, pero es posible que muchas veces fallen si la aplicación al mundo real no está probada empíricamente. Con el modelo de investigación que utilizamos ambos desafíos pueden ser abordados más eficazmente. El riesgo de la deriva epistemológica de cada una de estas dos comunidades, si siguen desarrollando el conocimiento de forma separada, no beneficia a la sociedad. La investigación colaborativa trata de elaborar un conocimiento que sea relevante desde el punto de vista práctico, y que al mismo tiempo, sea teóricamente sólido.

Esta investigación se centra en explorar las relaciones recíprocas entre la innovación (I) y la renovación estratégica (RE). La literatura algunas veces asocia la innovación con la renovación de la estrategia pero rara vez analiza cómo se relacionan entre sí y cómo va evolucionando esta relación en el tiempo. La mayoría de

los estudios anteriores en este campo se ha referido ya sea a la innovación o a la renovación, muchas veces confundiendo uno con otro, pero ninguno se ha enfocado específicamente en los vínculos entre ambos.

El comprender estos vínculos es especialmente importante por varias razones. Debido a la poca investigación que vincula la I con la RE, hay una falta de comprensión clara de los procesos que las vinculan, haciendo que sea difícil comparar un esfuerzo con otro. También es muy difícil, para un ejecutivo, poder clarificar cual capacidad podría desarrollar para que la relación funcione mejor. La literatura se ha centrado, ya sea en la innovación o en la renovación de la estrategia, pero casi nunca ayuda a los directivos de alto nivel a analizar cómo la innovación puede sostener la renovación o cómo la renovación puede guiar a la innovación. Tradicionalmente la RE se ha estudiado –principalmente– desde la perspectiva de las teorías de selección –mayores presiones institucionales, fuerzas de la inercia y de la selección, y las limitaciones de adaptación que dependen de los caminos de desarrollo establecidos– o desde un enfoque basado en la teoría de la estrategia y adaptación centrada en los aspectos de las empresas ya establecidas (para una revisión véase a Volberda y Lewin, 2003). Asimismo, Volberda *et al.* (2001) han usado la co-evolución para examinar la renovación estratégica; por su parte, Volberda y Lewin (2003) se han centrado en los vínculos entre la empresa y el contexto externo y no en los vínculos entre procesos internos –lo cual constituye el segundo interés de nuestra investigación–.

## 1. Planteamiento del estudio

Hemos usado un proceso de métodos múltiples para obtener nuestros datos y contrarrestar las desviaciones posibles que un sólo método pude traer consigo (Carlile, 2004; Freeman *et al.*, 1987; Kozlowski and Klein, 2000; Passmore *et al.*, 2008; Rasche and Chia, 2009; Schón, 1983; Van de Ven, 2007).

Los ejecutivos que nos recibieron en las empresas estudiadas tenían acceso a todos los datos relevantes y a la gente importante implicada. Primero reunimos los perfiles de los estudios de caso a partir de material que estaba disponible públicamente, enviamos anteproyectos a nuestros anfitriones para que los confirmaran y los completaran, y después pedimos a uno de nuestros investigadores que realizara una reunión, antes de la visita definitiva, para garantizar que se hubiera entendido correctamente el propósito de nuestra investigación, las expectativas mutuas y otras cuestiones relevantes. Después visitamos a la empresa durante un día completo. Generalmente nos recibía una docena de personas, muchas veces con una cena informal la noche anterior. Los miembros del equipo de investigación que habían dado la visita, redactaron un informe detallado del caso, el cual fue enviado de vuelta a nuestros anfitriones para sus comentarios y para verificar que no los habíamos malentendido, o bien, que completaran lo que faltaba. Estos informes fueron analiza-

dos posteriormente en conjunto con los otros miembros del equipo que no habían estado presentes en la visita, contrastando la información obtenida en la visita con lo que ofrecía la literatura. Después de realizar los análisis 'intra-caso', se realizó el análisis comparativo entre los diferentes casos. Dos años más tarde se llevó a cabo una visita a las tres empresas de este estudio, con una rutina similar a la descrita.

Las empresas donde se llevó a cabo la investigación son: Shell, Nokia y W. L. Gore. Los criterios de selección para escoger estas empresas fueron: a) que fueran empresas industriales grandes con actividades importantes en Europa; b) que estuvieran bien establecidas y fueran líderes en sus campos respectivos; c) que contaran con un historial de innovación técnica exitosa y estuvieran enfrentando los desafíos de vincular la innovación con la renovación de estrategias; d) que estuvieran dispuestas a compartir sus experiencias con empresas similares de otras industrias, que permitieran que se las investigara y que hubieran asistido a la conferencia inicial de nuestra investigación en Octubre 2003.

Las entrevistas y visitas se realizaron en 2005 y 2007 para poder captar las dinámicas temporales que habían resultado de los mecanismos y procesos que pudimos investigar, los cuales vinculaban la innovación con la renovación estratégica respecto de algunos cambios sucedidos entre 2005 y 2007.

Aunque el propósito de nuestro estudio de caso era entender los mecanismos y procesos actuales de la vinculación entre I y RE, estábamos conscientes del papel que desempeña el contexto, el proceso y el tiempo para poder llegar a estos arreglos (Pettigrew y Whipp, 1991; Pettigrew *et al.*, 2001; Freeman *et al.*, 1987).

## 2. Los antecedentes, el contexto y la organización de los casos estudiados

Cuando hicimos la investigación Nokia era líder mundial de equipos de comunicación móvil –con base en Europa– y tenía el 40 por ciento de la cuota del mercado mundial de teléfonos móviles; asimismo, era el vendedor número uno de cámaras digitales y de reproductores musicales MP3. Durante el período de la investigación estaba explorando procesos de renovación estratégica hacia negocios en los espacios multi-media para integrar los sistemas de comunicación de juegos, internet, voz y texto. Esta entrada pretendida en el negocio de los juegos no logró producir los resultados deseados contra Nintendo, Sony y otras empresas ya establecidas. Durante el estudio Nokia separó y fusionó su negocio de redes con el de Siemens, para contrarrestar el dominio de Ericsson, Alcatel-Lucent y otros participantes en el área, así como para retrasar la entrada de las firmas asiáticas. El período del estudio terminó antes de la entrada del iPhone de Apple y del teléfono de Google y Android. El impacto que esto ha tenido en Nokia no está incluido en esta investigación.

En 2007 Shell invirtió 27 mil millones de dólares –1.3 mil millones aproximadamente en I&D– en los vínculos entre la innovación y la renovación estra-



tégica, tanto entre las divisiones como dentro de ellas. Para facilitar la aparición de ideas innovadoras que radicalmente impactaran en la renovación de Shell, sus gerentes desarrollaron una entidad denominada GameChanger (cambiadores del juego), empezando en 1996 con su división más grande, *Exploración y Producción*. Dentro de cada división los GameChangers permitían y apoyaban una innovación y un desarrollo de conocimientos radicales. Ayudaron a seleccionar que opciones debían escogerse dentro de la división para su renovación estratégica o para crear negocios totalmente nuevos fuera de las divisiones, incluyendo el desarrollo de una división totalmente nueva –como Renovables con Hidrógeno–. En 2000 Jeroen van der Veer, el ejecutivo que más tarde sería el Director General del Grupo Shell, decidió acelerar los vínculos entre la innovación y la renovación estratégica al crear el GameChanger a nivel Grupo (GCG) entre las divisiones, que después se amplió para convertirse en una “Coalición de Innovación”. El GCG incluía los diferentes GameChangers de las divisiones, vinculándolos con las unidades funcionales implicadas en la renovación estratégica y con las funciones corporativas de I&D, con el objetivo de poder integrar las posibilidades que las divisiones pudieran compartir.

W. L. Gore, productor mundial de fibras de alta tecnología que se utilizan en las industrias médica, electrónica, textil y del automóvil, con base en EE.UU. y con una sede regional en Múnich, quería seguir siendo líder en productos y tecnologías derivados del politetrafluoroetileno (PTFE). Durante el período del estudio llevó a cabo I&D y análisis en toda la empresa con el objetivo de descubrir posibilidades para crecer y así desarrollar su renovación estratégica. Las posibilidades que se estudiarían podrían no estar relacionadas con las fibras, pudiendo ser consideradas como un complemento –y no un sustituto– de las actividades derivadas del PTFE. Pero esta RE no se logró. Al final del período de este estudio el negocio centrado en el PTFE seguía siendo, con mucho, el dominante, y no se había establecido ninguna actividad adicional.

### **3. Las innovaciones organizacionales que vinculan la innovación técnica con la renovación estratégica**

En todos los casos se identificaron los problemas estratégicos –o por lo menos se definieron– por el nivel directivo de la organización como desafíos, sobre todo, de RE, y no simplemente como oportunidades de tecnología que habría que comercializar.

Nokia, que había logrado ser líder en todos los mercados –excepto en Norteamérica–, hizo que se estudiaran a fondo los modelos de negocio “de servicios” basados en internet y software, y que se investigara como se podría ir desarrollando el papel tradicional del cliente operador en este nuevo contexto (Ramírez *et al.*, 2012).

En Shell, a mediados de los 1990, la re-organización implicaba que la gerencia de las divisiones asumía muchas de las responsabilidades que antes habían sido realizadas por unidades funcionales y geográficas. La División de Exploración

y Producción tuvo que reevaluar cómo lograr que el “frente de I&D” pudiera seguir recibiendo “alimentos para el embudo” con el cual iba filtrando las iniciativas e innovaciones que serían apoyadas y desarrolladas para apoyar o lograr una RE (Ramírez *et al.*, 2011). Fue así que desarrollaron el equipo específico para alimentar y manejar de mejor manera dicho embudo.

En Gore, como en Shell, la alta dirección formó un grupo específicamente dedicado a ello –Génesis– para considerar las nuevas oportunidades que la innovación pudiera proporcionar para el crecimiento y renovación estratégica de la compañía.

En todos los casos la primera solución consistía en poner en marcha una nueva unidad organizacional –o en transformar una existente como en el caso de Nokia– como medio para vincular la innovación técnica con la RE. Estas unidades también relacionaron las iniciativas y las propuestas técnicas que venían de los empleados de la empresa con los desafíos estratégicos identificados por los directivos.

En Nokia, la rapidez con la que aparecían, se sucedían y/o se desmoronaban los modelos de negocio de internet –incluyendo la aparición de participantes totalmente nuevos que en unos años lograban crear negocios de miles de millones de dólares– significó que necesitaban repensar la esencia del modelo de negocio de la empresa. Podría ser que ésta ya no se centraría en diseñar y fabricar aparatos de telefonía móvil –compitiendo con empresas como Motorola y Sony-Ericsson–, sino que también sería un actor de los negocios centrados en el internet –enfrentando a Google, Facebook o a Microsoft–. Esto significaba que habría que repensar donde se produciría el crecimiento y que la misma RE sería de otra índole que la que los había llevado a dominar la telefonía móvil.

En un segundo cambio, Shell amplió el mandato de GameChanger para buscar la forma en la que las soluciones de sinergia a través de las diferentes divisiones pudieran ayudar a toda la empresa a encontrar su “sexto” negocio –y la sexta división– y no solamente a producir ideas para alimentar la I&D de cada división.

En Gore los ejecutivos de las divisiones se dieron cuenta de que no era fácil integrar las propuestas de RE hechas por Génesis. Parecía que preferían los desarrollos orgánicos más lentos y más fáciles de incorporar en su actividad central, por lo que se opusieron a las iniciativas de RE radicales, lo que significaba entrar en campos totalmente nuevos. Como resultado de ello las actividades de Génesis se hicieron menos radicales y ayudaron así a los directores de División, quienes sustentaban un gran poder en la toma de decisiones, a llevar a cabo sus objetivos, que eran aumentar sus actividades actuales y evitar que recursos de gran monto fueran apostados en sectores nuevos de RE, que estuvieran fuera de su control.

Durante el periodo de estudio el problema central de RE fue definido de arriba hacia abajo. En un primer tiempo las soluciones fueron la creación o la reubicación de unidades nuevas que estaban relacionadas de manera más o menos cercana con la gestión operativa diaria, creando lo que O’Reilly y Tushman (2004)

llamaron cambios organizativos “ambidestros”, es decir, considerar la exploración de RE a largo plazo a la vez que trabajar mano a mano con la explotación operativa de corto plazo.

En un segundo periodo, cuando en Gore los directores de División lograron centrar a Génesis en las tecnologías y soluciones tradicionales, y no en una RE radical, evitaron que la I pudiera producir una RE importante. En cambio, tanto en Nokia como en Shell el desafío de la relación I – RE se hizo más radical. En Nokia se ampliaron las “canteras de habilidades” para incluir más capacidades y más profesionales –dentro y fuera de la empresa– con quienes colaborar para explorar más opciones de RE. En Shell el equipo GameChanger fue ampliado y pasó de una sola División a toda la empresa.

#### **4. Los mecanismos internos para relacionar I y RE**

143

En los tres casos la solución organizativa para relacionar la I con la RE consistía en diseñar mecanismos cuyo fundamento residía en modalidades de investigación para obtener nuevos enfoques y unirlos para identificar nuevas innovaciones (Nokia), procesos que relacionaban a las personas en redes de proyectos y dominios (Shell) y posibilidades reales de desarrollar el negocio que se consideraban como imposibles dentro de las jerarquías existentes y dentro la forma en la que estaba dispuesta la organización (Gore).

Así, se formaron equipos nuevos, articulando desafíos de innovación comunes para referirse a los desafíos de RE. Por ejemplo, en Shell se organizaron talleres para obtener ideas, en los cuales se reunieron a interesados internos y a expertos de fuera de la empresa para identificar si existía el impulso necesario para desarrollar proyectos sobre un tema dado, como por ejemplo, la movilidad urbana.

Tanto en Nokia como en Shell, mucho más que en Gore, fue más importante implicar a los interesados de las diferentes partes de la organización, atravesando fronteras organizativas e identidades profesionales para elaborar nuevas formas de acción colectiva.

En Gore la RE siguió siendo un intento de iniciativa que resultaba más en pensar y en explorar, que en crear prototipos, hacer algo concreto y desarrollar posibilidades. El papel de Génesis, a diferencia de Nokia y Shell, solía enfocarse en desarrollar opciones estratégicas en una escala mucho más reducida y en interacciones mucho más limitadas a través de la organización. Gran parte de la actividad solía estar localizada dentro de la División de Telas y rara vez se aventuraron más allá de esta frontera de la organización.

Esto hizo que fuera difícil romper los marcos cognitivos existentes (Tripsas y Gavetti 2000) y contrastar las identidades profesionales y organizativas para poder abrir nuevas posibilidades de acción colectiva o para integrar conocimientos y habilidades variadas, como lo lograron los esfuerzos en Nokia y en Shell.

Este puede ser uno de los motivos por el cual Gore fue menos eficaz en sus intentos de desarrollar nuevas iniciativas de RE durante nuestra investigación. Las otras dos empresas empezaron, probaron e implementaron iniciativas de RE a veces deteniendo una u otra, mientras que Gore probó e implementó muy pocas opciones.

Tanto en Nokia como en Shell los esfuerzos de incluir las actividades de I y de RE en toda la organización significaron la invención y movilización de varias herramientas y recursos.

En Nokia los esfuerzos para estos fines fueron fuertemente apoyados por la aceptación del “WorldMap” (MapaMundial) como mecanismo de integración, el cual fomentó la acción colectiva, enfocando las conversaciones estratégicas y reuniendo recursos. El MapaMundial se convirtió en un mecanismo importante dentro del sistema empresarial en Nokia, proporcionando legitimidad a otros actores dentro del sistema de I y de RE, y proporcionando más autonomía para formar opciones estratégicas a quienes usaban –para ello– dicho MapaMundial.

En Shell desarrollaron un sistema informal y flexible de “lentes múltiples” que reflejaban los intereses y las prioridades de los diferentes implicados. Cada lente destacaba un aspecto diferente de la colección de esfuerzos de innovación y su relación con la RE, identificando los puntos ciegos de unos y otros, así como los desafíos que se hubiesen escapado si se hubiese usado un solo lente. Esta práctica, que fue tentativa y de exploración, abierta a la re-interpretación y a la mejora, al ser retada y discutida, mejoró los vínculos entre I – RE a través del tiempo.

Gore implementó muy pocas opciones, en parte, porque realmente desarrolló muy pocas; las que sí consideró para ello estaban insuficientemente desarrolladas como para injertarlas en los negocios existentes. Además las divisiones de la empresa consideraban que estas iniciativas eran distracciones más que opciones serias de crecimiento y de RE. En contraste, tanto en Nokia como en Shell, parecía haber un número demasiado reducido de unidades de negocio o divisiones para poder absorber y promover las posibilidades de RE. En ambas empresas algunas de las nuevas unidades que se crearon crecieron hasta formar un nuevo negocio, y aunque muchas iniciativas eran rechazadas o retiradas (Ramírez *et al.*, 2011), por lo menos se hizo evidente un esfuerzo serio para echar a andar nuevas entidades y sus correspondientes posibilidades de RE.

## 5. Discusión

En la literatura se ha manifestado un deseo creciente de realizar estudios que puedan empezar a revelar cómo se logra la renovación estratégica. Como han sugerido algunos investigadores (Denis *et al.*, 2007; Agarwal y Helfat, 2009) la siguiente etapa del desarrollo, en el campo de la estrategia, es la aplicación de nuevos marcos teóricos para captar la textura tan variada de las estrategias que se practican. En este artículo respondemos a esta solicitud y revelamos prácticas que establecen vínculos

entre la I y la RE en tres grandes empresas multi-nacionales y predominantemente europeas. Dado que se han estudiado sólo tres casos, estamos conscientes de los límites de esta investigación.

Agarwal y Helfat (2009) trazaron una diferencia cuidadosa entre la renovación que se realiza poco a poco, por etapas crecientes, y la que se realiza de manera discontinua, 'de golpe'. Basándose en esta diferencia, Tripsas y Gavetti (2000) mostraron como las ideas empotradas de la identidad corporativa pueden limitar el alcance de la búsqueda de RE y de I de una empresa, y limitar el aprendizaje y la adaptación. Poskeia y Martinsuo (2009) identifican la motivación que suponen las tareas de RE y de I como algo crucial en la gestión del vínculo entre ambas variables.

El análisis realizado de los diferentes casos estudiados identificó otros aspectos importantes que contribuyen a una mejor comprensión de los vínculos entre RE e I. Uno de ellos, que es menos evidente de lo que parecía, es: *¿Quién exactamente escoge cuál opción de renovación va a ser desarrollada en el negocio?*

Un dilema de toma de decisiones estratégicas en cualquier sistema empresarial es la necesidad de no considerar las innovaciones que son inviables y fomentar las ideas que pueden cambiar el juego. Al centrarnos en los mecanismos de vínculos introducidos por estas tres compañías a través del tiempo, fue posible identificar la importancia de la secuencia con que los selectores evalúan las innovaciones técnicas potenciales y los nuevos negocios que pueden surgir de estas innovaciones.

En el caso de Shell la principal ventaja de GameChanger es que convirtió a los colegas técnicos, y no a los gerentes de línea, en los primeros evaluadores de una innovación y del potencial que podría tener para la RE. La contribución de los gerentes de línea se situó en una etapa posterior en la evaluación de embudo, cuando las inversiones necesarias eran mayores que las que podía permitir el presupuesto de GameChanger. De esta forma se creó un espacio para seguir explorando las dimensiones *científicas*, *técnicas* y de *negocios* de las nuevas ideas sin abortarlas demasiado pronto (Ramírez *et al.*, 2011).

En Gore el mecanismo Génesis no llevó a un cambio comparable en el orden de los selectores. Un resultado fue que muchas de las ideas potenciales no se pudieron explorar a profundidad y se eliminaron permanentemente. Otro problema en Gore fue que la mayoría del equipo de Génesis, responsable de la renovación, se conformaba por empleados temporales a los que les costaba trabajo ser aceptados en la cultura fuerte de Gore. Esto les impidió poder establecer su legitimidad ante las personas clave que administraban el presupuesto en las diferentes líneas del negocio. Parte de la justificación de incluir a agentes externos en la conformación del equipo de Génesis, era ayudar a salirse de la forma de pensar del grupo respecto de la tecnología de PTFE. La resistencia dentro de las líneas del negocio existentes era demasiado fuerte y este fue el motivo de desechar las iniciativas propuestas. El equipo de Génesis tampoco tenía suficiente poder o credibilidad profesional dentro de la empresa como para ser selector, pues controlaba muy pocos recursos. Su

influencia política en las primeras etapas fue débil, hasta que uno de los miembros del grupo original –un empleado de tiempo completo de Gore– logró un puesto estratégico en la oficina principal en Estados Unidos de América. Sin embargo, para entonces los altos directivos habían cambiado las intenciones originales de Génesis y habían enfocado sus actividades para que apoyaran las necesidades de desarrollo de corto plazo. Para tratar de reintegrar las oportunidades de RE a través de combinaciones novedosas en todas las unidades de Gore, la alta dirección introdujo una nueva unidad de organización en el centro, con ese propósito. Sin embargo, en ese momento se habían ido todos los miembros fundadores de Génesis, y después del período de tiempo de esta investigación, también se fue la persona que estaba en la oficina central.

146

El caso de Gore refleja la fuerza de lo que Tripsas (2009) ha denominado “la identidad interna”. Ella mostró como las identidades tecnológicas –estudiando en una compañía fotográfica lo digital versus lo no digital– se fueron integrando en las rutinas y las prácticas y limitaron el alcance de la RE. En el caso de Gore cualquier tecnología que pudiera desafiar a la PTFE era también un desafío para las ideas, profundamente arraigadas, de la identidad de la empresa y de sus directivos. Estos usaron la identidad de PTFE como un recurso para resistirse a la innovación. Para que esta empresa pudiera explorar tecnologías nuevas necesitaba, antes que nada, empezar a liberarse de algunos supuestos básicos sobre su propia identidad y crear una nueva identidad, con más poder, que pudiera darle la posibilidad de integrar nuevas opciones y alternativas. Como observó Tripsas (2009: 442) “cualquier esfuerzo para cambiar la identidad tiene que ir más allá de la retórica corporativa y anclarse profundamente dentro de los procesos de las organizaciones para poder ser efectivo”. Es posible que Génesis no tuviera éxito porque Gore no diseñó los procesos y las rutinas que pudieran crear un espacio, como lo hizo Shell con Game-Changer, para desarrollar las nuevas opciones tecnológicas.

Nokia, en particular, demostró una gran habilidad para re-asignar la prioridad y el orden de los selectores. Se enfocaban los esfuerzos de los profesionales tanto individual como colectivamente, y eran estos individuos y grupos los que daban cuerpo a los vínculos y procesos entre la I y la RE. Una filosofía esencial, en el contexto de Nokia, durante el período de nuestro estudio, era presentar a la RE como un desafío constructivo, y aparte de integrar a personas con antecedentes, experiencias específicas, conocimientos, poder y recursos en cada etapa de cada proyecto, también establecieron una serie de procesos entrelazados entre sí que incorporaban esta filosofía. Dichos procesos incluían a los equipos de discernimiento y previsión, los cuales se integraron con las personas que tenían la capacidad y actitud para atreverse a hacer algo nuevo con personal de I&D, con los estrategas y con los profesionales de inteligencia competitiva. Al ir cambiando la secuencia de la implicación de estas diferentes personas, Nokia podía encontrar enfoques novedosos y articular nuevos desafíos para la RE. La importancia de combinar e integrar las capacidades

y perspectivas en formas nuevas para crear las condiciones adecuadas para la renovación ha sido identificada por Augier y Teece (2009). Ellos propusieron que esto señala el camino hacia la creación de un “tipo diferente de gerente” que aprovecha mejor y relaciona mejor los recursos de los cuales dispone. Los directores de Nokia parecieron ser más pro-activos en sus actividades de búsqueda y selección de individuos y de capacidades, y mejores para reconocer la importancia de los diferentes recursos cognitivos y acoplarlos a las oportunidades empresariales.

En cambio, ya se mencionó que Gore produjo insuficientes opciones con Génesis, por eso no llegaron a producir muchos prototipos, planes potenciales de negocios o modelos operativos. Como resultado de ello hubo pocas actividades que pudieran manifestar tangiblemente los vínculos entre la I y la RE, las cuales siguieron estando más separadas entre sí que en Nokia y Shell.

En Nokia la velocidad de cambio era mucho más rápida –como dijo uno de los colegas de Shell: “Lo que tarda 18 meses en Nokia toma 20 años en Shell”– y se observaron muchas más iteraciones por año de los vínculos I-RE que en Shell. Sin embargo, en cualquier momento Shell estaba considerando activamente unas 85 posibilidades que se agrupaban en siete dominios, por lo menos tantas como las que estaban activamente siendo consideradas en Nokia, y muchísimas más que las que se estaban tomando en cuenta en Gore en cualquier momento.

Los mecanismos para formar vínculos entre I y RE, como el GameChanger y los Domains de Shell, el WorldMap e Insight and Foresight de Nokia y el Génesis de Gore, pueden ayudar a estabilizar intereses e identidades profesionales y al mismo tiempo hacerlos tomar juntos nuevos caminos, abriendo así el potencial de lograr nuevas líneas de negocio. Estos nuevos negocios pueden cambiar las identidades y relaciones de los individuos que participan en su desarrollo.

El análisis de los casos que estudiamos proporciona también el ejemplo opuesto: en Gore, las redes estables existentes no solamente no se pudieron reconfigurar sino que impidieron crear espacios novedosos dentro de los cuales fuese posible explorar intereses e ideas nuevas.

En Shell uno de los procesos más potentes fue la “Conferencia de la Coalición de Innovación” (Innovation Coalition Conference), que se celebraba hasta dos veces al año. Esta conferencia reunía a una red de participantes entonces muy diferentes que podía ser extendida para incluir individuos externos a la empresa. En las conferencias se discutían las oportunidades de crecimiento empresarial y las prioridades de inversión. Estas conferencias duraban tres días y tomaban meses de diseño y preparación, frecuentemente con la ayuda de consultores externos. Las conferencias fueron creciendo desde una pequeña red de personas directamente involucradas en el GameChanger en las áreas de I&D y de estrategia, hasta la inclusión de los ejecutivos de Marketing, Responsabilidad Social Corporativa, Recursos Humanos y Finanzas, entre otros, y de otras empresas de I&D más pequeñas, consultoras y académicos.



En estas conferencias surgió la idea de Domains (dominios) como un concepto de concreción importante para centrar la atención y administrar los recursos que vinculan la I y la RE. En Shell un dominio se define como “una visión que une y motiva un espacio de crecimiento con valor potencialmente importante y que estimula la creación de ideas que se pueden llevar a cabo” (documento interno). Los dominios sirvieron como “objeto fronterizo” (Carlile, 2004) que permitían que se consideraran múltiples perspectivas y conocimientos para construir modelos, desarrollar y probar prototipos, y realizar experimentos y otras iniciativas.

En Gore lo que sucedió fue que la cultura no-oficial del individualismo existía a la par con una cultura oficial de esfuerzo colectivo. Había lo que se denominaba “una regla del 15 por ciento” para que los empleados pudieran dedicar hasta el 15 por ciento de su tiempo laborable para desarrollar opciones –parecido al modelo de 3M–. Sin embargo, esto coexistía con un compromiso muy fuerte, pero no expresado, con el PTFE. Estas relaciones poco afortunadas significaban que Génesis, como impulsor principal, no tenía la fuerza suficiente como “contra-cultura” para poder dirigir o limitar a los actores, por lo que falló al no poder movilizarlos para que se centrasen en prioridades a más largo plazo que abarcaran toda la empresa. Un entrevistado dijo que el papel de Génesis cambió de ser una unidad que exploraba la posibilidad de un quinto negocio basado en una tecnología radicalmente nueva –no de PTFE– a convertirse en una unidad donde las acciones de la dirección empezaron a limitar paulatinamente ese tipo de pensamiento. Se reclutó deliberadamente a la gente que estaba cercana a las preocupaciones de los directores de cada negocio existente. Los riesgos que implicaba considerar la posibilidad de lo “nuevo más nuevo” fueron demasiado altos para la cultura de Gore que se auto describió como “somos una empresa bastante conservadora”.

En Nokia, el proceso MapaMundial del que era dueño la empresa y con el que se definía la red de actores que pudiesen ser importantes para el futuro de la empresa, desempeñó un papel importante para movilizar recursos. Estaba integrado por los equipos de “Insight” –discernimiento– y “Foresight” –previsión–. Conjuntamente eran importantes para dirigir la atención y decidir el enfoque de los nuevos proyectos que podrían renovar el núcleo mismo de la empresa. El MapaMundial funcionaba también como una herramienta de previsión tecnológica, actividad que a su vez, iba re-diseñando el mapa de las oportunidades de la tecnología futura con una anticipación de tres a ocho años.

Según una fuente de alto nivel de Nokia:

*“El MapaMundial se ha diseñado para formar algo que ya es un esfuerzo de la organización, incorporando a más de 100 personas, y así, naturalmente, atrayendo ideas y experiencia de varias partes de la organización. Lo enfocamos hacia las tendencias del potencial del*



*ambiente del negocio, y de los posibles tropiezos que se pudieran presentar dentro de tres a ocho años en el futuro. Reunimos los equipos desde varias áreas de la organización. También estudiamos a la competencia y la dinámica de las cadenas de valor. Se usa como una herramienta para que la gente reflexione sobre lo que podría contribuir, dentro de su contexto, en términos de innovación.”*

Estos ejemplos muestran como, en algunos contextos, las empresas han tenido éxito al introducir los mecanismos de vinculación entre I y RE que logran romper y reorganizar coaliciones existentes de intereses. Por ejemplo, cambiando las fases y el orden que se da a los selectores o introduciendo intereses más amplios en una etapa más precoz durante un proceso de selección. También muestran cómo algunas empresas se pueden atascar –con una forma de inercia estratégica– si no son capaces de generar procesos que logren que el vínculo entre la I y la RE sea más dinámico.

149

## 6. Conclusiones

Los vínculos entre la innovación técnica y la renovación estratégica son un tema importante pero aún poco explorado en la gestión estratégica. En este artículo los casos estudiados demuestran cómo las innovaciones técnicas y la renovación estratégica pueden tener éxito conjuntamente, o no tenerlo, como en el caso de Gore.

Esta investigación propone que los vínculos que van evolucionando conjuntamente entre la I y la RE tienen que ser suficientemente estables como para poder ser institucionalizados y suficientemente dinámicos para poder mantener relacionadas dos actividades que cambian regularmente.

Hemos identificado herramientas y recursos, como Domains o WorldMaps, que pueden servir para redefinir las identidades de profesionales implicados en vincular la I y la RE. Estos pueden servir como “objetos frontera” (Carlile, 2004) fomentando las conexiones entre actores y acciones diferentes, cambiando y luego estabilizando, identidades profesionales y administrativas (Lindberg y Czarniawska, 2006). Vínculos como Génesis o GameChanger pueden ser la manifestación institucional de como una empresa logra articular la relación I – RE. En el caso de Gore hubo una falta de convergencia estratégica alrededor de Génesis y sus negocios siguieron siendo centrados en la tecnología PTFE.

Los desafíos y soluciones que hemos estudiado se aplican a empresas que han sido exitosas, pero cuya ‘receta’ histórica puede estar convirtiéndose solamente en eso, en hacerse histórica.

Lo que ha pasado con empresas como Nortel, Kodak o Sharp, que paradójicamente están afectando actualmente a Nokia y a su entonces rival, RIM –productor de Blackberry–, subraya la importancia que tiene relacionar la I con la RE cuando le va bien a uno.

## Bibliografía

- Agarwal, R., y Helfat, C. E. (2009), "Strategic renewal of organizations", *Organization Science*, vol. 20, núm. 2, 281-293.
- Arend, R. J. y Bromiley, P. (2009), "Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone?", *Strategic Organization*, vol. 7, núm. 1, 75-90.
- Augier, M., y Teece, D. J. (2009), "Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance", *Organization Science*, vol. 20, núm. 2, pp. 410-21.
- 150 Bangle, C. (2001), "The ultimate creativity machine: How BMW turns art into profit", *Harvard Business Review*, January, 47-55.
- Burgelman, R. A. (1991), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organization Science*, vol. 2, núm. 3, pp. 239-262.
- Cantwell, J., y Molero, J. (2003), *Multinational Enterprises, Innovative Strategies and Systems of Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Carlile, P. R. (2004), "Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries", *Organization Science*, vol. 15, núm. 5, pp.555-568.
- Chesbrough, H. W. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press, Boston.
- Denis, J. L., Langley, A., y Rouleau, L. (2007), "Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames", *Human Relations*, vol. 60, núm. 1, pp. 179-215.
- Di Stefano, G., Peteraf, M. y Verona, G. (2010), "Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain", *Industrial & Corporate Change*, vol. 19, núm. 4, pp. 1187-1204.
- Floyd, S. W. y Lane, P. J. (2000), "Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal", *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, pp. 154-177.

- Freeman, L. C., Romney, A. K. y Freeman, S. C. (1987), "Cognitive structure and informant accuracy", *American Anthropologist*, vol. 89, núm. 2, pp. 310-25.
- Harrisson, D. y Laberge, M. (2002), "Innovation, identities and resistance: The social construction of an innovation network", *Journal of Management Studies*, vol. 39, núm. 4, pp. 497-521.
- Informs (2009), "Special issue: Strategic renewal", *Organization Science*, vol. 20, núm. 2, March-April.
- Karim, S. y Mitchell, W. (2004), "Innovating through acquisition and internal development: A quarter-century of boundary evolution at Johnson & Johnson", *Long Range Planning*, vol. 37, núm. 6, pp. 525-547.
- Keller, R. T. (2001), "Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 3, pp. 547-555.
- Knights, D., Murray, F., y Willmott, H. (1993), "Networking as knowledge work: A study of strategic interorganizational development in the financial services industry", *Journal of Management Studies*, vol. 30, núm. 6, pp. 975-995.
- Kozlowski, S. W. J., Klein K. J. (2000), "A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes", en Klein, K. y Kozlowski, S. W. J. (Eds.) *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lindberg K. y Czarniawska, B. (2006), "Knotting the action net, or organizing between organizations", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 22, núm. 4, pp. 292-306.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., y Weingart, L. R. (2001), "Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 44., núm. 4, pp. 779-793.
- Marsh, S. J., y Stock, G. N. (2006), "Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, núm. 5, pp. 422-436.

- Nobel, R., y Birkinshaw, J. (1998), "Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations", *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 5, pp. 479-496.
- Normann, R., y Ramírez, R. (1993), "Designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, July, 65-77.
- O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2004), "The ambidextrous organization", *Harvard Business Review*, April, 74-82.
- Passmore, W. A., Stymne, B., Shani, A. B. R., Mohrman, S. A., y Adler, N. (2008), "The Promise of Collaborative Management Research", en Shani A. B. R., Mohrman S. A., Passmore W. A., Stymne B. y Adler N. (Eds.), *Handbook of Collaborative Management Research*, Sage, California.
- Pettigrew, A. M., y Whipp, R. (1991), *Managing Change for Corporate Success*, Blackwell, Oxford.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., y Cameron, K. S. (2001), "Studying organizational change and development: Challenges for future research", *Academy of Management Journal*, vol.44, núm. 4, pp. 697-713.
- Pisano, Gary P. (2010), "The Evolution of Science-Based Business: Innovating How We Innovate", Special Issue on Management Innovation-Essays in the Spirit of Alfred D. Chandler, *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, núm.2, pp. 465-482.
- Poskela, J., y Martinsuo, M. (2009), "Management control and strategic renewal in the front end of innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, núm. 6, pp. 671-684.
- Ramirez, R. (1999), "Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm 1, pp. 49-65.
- Ramírez, R., L. Roodhart y W. Manders (2011) "How Shell Domains Link Innovation and Strategy", *Long Range Planning*, vol. 44, núm. 4, pp. 250-270.
- Ramírez, R., Österman, R. y Gronquist, D. (2012), "Scenarios and early warnings as dynamic capabilities to frame managerial attention", *Technological Forecasting and Social Change*, en <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2012.10.029>.

- Rasche, A., y Chia, R. (2009), "Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective", *Organization Studies*, vol. 30, núm. 7, pp. 713-734.
- Schön, D. A. (1983), *The reflective practitioner: How professionals think in action*, Basic Books, New York.
- Storey, J., y Salaman, G. (2005), *Managers of Innovation: Insights into making innovation happen*, Blackwell Pub, Malden, MA.
- Teece, D. J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for innovation and growth*, OUP, Oxford.
- Teece, D. J., Pisano, G. and A. Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, pp. 509-533.
- Tripsas, M. y Gavetti, G. (2000), "Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging", *Strategic Management Journal*, vol. 21, núm. 10-11, pp. 1147-1161.
- Tripsas, M. (2009), "Technology, identity, and inertia through the lens of "the digital photography company"", *Organization Science*, vol. 20, núm. 2, pp. 441-60.
- Tushman, M. L., y Anderson, P. (1997), *Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford University Press, New York.
- Van de Ven, A. H. (2007), *Engaged Scholarship: A guide for organizational and social research*, Oxford University Press, Oxford.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., y Venkataraman, S. (1999), *The Innovation Journey*, Oxford University Press, New York.
- Volberda, H. W. y Baden-Fuller, C. (2003), "Strategic renewal processes in multi-unit firms: Generic journeys of change", en Chakravarthy, B., Mueller-Stewens, G., Lorange, P. y Lechner, C. (Eds), *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field*, Blackwell, Oxford.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C. y Van den Bosch, F. A. J. (2001), "Mastering strategic renewal: Mobilizing renewal journeys in multi-unit firms", *Long Range Planning*, vol. 34, num. 2, pp. 159-178.

Volberda, H. W. y Lewin, A. Y. (2003), "Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution", *Journal of Management Studies*, vol. 40, núm. 8, pp. 2111-2136.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J. y Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, vol. 43, núm. 4, pp. 917-955.

# El juego estratégico en la retención del personal clave. Una reflexión crítica a partir de la teoría de juegos

---

Fecha de recepción: 09-12-2012

Fecha de aceptación: 08-05-2013

Diego René Gonzales-Miranda<sup>1</sup>

## RESUMEN

La retención de los empleados claves dentro de las empresas se ha convertido en un reto para el área de gestión humana, responsable de implementar y ejecutar estrategias que busquen disminuir su rotación. Este artículo presenta los resultados de una investigación de carácter cualitativo, realizada entre el 2010 y el 2012 en Colombia, en la cual se analizó el proceso de negociación para retener al personal clave, a partir de la teoría de juegos, cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. Los resultados exponen diversas lógicas, por fuera de lo económico, que se hacen difíciles de gestionar y predecir.

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración, Universidad EAFIT. Correo electrónico: dgonzal8@eafit.edu.co

## ABSTRACT

The retention of key employees within companies has become a challenge for human resource management, responsible for implementing strategies that seek to reduce turnover. This article presents the results of a qualitative research conducted between 2009 and 2011 in Colombia, in which was analyzed the process of negotiating to retain a key employee, through game theory, after he stated his intention to leave the company. The results set out other logical, outside economics, which are difficult to manage and predict.

---

**Palabras clave:** Recursos humanos, retención del personal, personal clave, teoría de juegos.

**Keywords:** Human resource, employee retention, key personnel, game theory.



## Introducción<sup>2</sup>

Una encuesta realizada por la empresa transnacional *Manpower* en el 2011 a 39,641 directivos de 39 países, reveló que el 34% de los empleadores tienen problemas para cubrir sus puestos de trabajo debido a la falta de talento adecuado y disponible en el mercado laboral. El caso colombiano se encuentra por debajo del promedio de esta encuesta, pues llega a 25%. En opinión de esta misma empresa, resulta preocupante que un 43% de las empresas consultadas desconozcan las consecuencias de no poder cubrir los puestos de trabajo. Para resolver este problema, los empleadores contratan a empleados de otras empresas ofreciéndoles mejores salarios e incentivos. Sin embargo, esta práctica impide desarrollar estrategias de atracción y retención de empleados (Manpower, 2011).

Frente a la gran dificultad por hallar a la persona idónea para ocupar un puesto de trabajo, los empleadores tienen un reto aún mayor: retener al personal. Incluso muchas de las otras funciones, asignadas comúnmente al área de gestión humana, como son el reclutamiento, la selección de personal, la compensación y beneficios, la formación y capacitación, entre otras, quedan relegadas a un segundo plano si se es capaz de retener al talento (Peterson, 2005). Por esto, se han identificado aquellos factores asociados a la rotación del personal para implementar estrategias que impidan o minimicen su crecimiento. Para Messmer (2006), por ejemplo, son cuatro las claves que permiten mejorar la eficiencia en la implementación de las prácticas por retener al personal: la compensación y beneficios, el clima laboral, la promoción del desarrollo profesional y el balance entre la vida y el trabajo. Sin embargo, investigaciones anteriores han resaltado la importancia de considerar diversos factores externos, por fuera de los meramente económicos, como son la demografía y la cultura (Sheridan, 1992), como aspectos influyentes en la decisión del empleado de retirarse de la empresa.

En este trabajo se presenta una investigación de carácter cualitativo realizada entre el 2010 y el 2012 en Colombia que buscó analizar el proceso de negociación por retener a un empleado clave (EC en adelante)<sup>3</sup> cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. Aplicando los conceptos de la Teoría de Juegos

<sup>2</sup> El autor quiere agradecer los aportes, comentarios y el acompañamiento de la profesora Beatriz Uribe (Universidad EAFIT) en esta investigación.

<sup>3</sup> Aunque en la práctica los cargos de mayor incidencia no son necesariamente los directivos sino, por el contrario, aquellos cargos operativos que mantienen el funcionamiento básico de la empresa, se puede afirmar que los criterios para poder identificar y calificar a un empleado como *clave* no están aún definidos (Gonzales-Miranda, 2009). No obstante, para este artículo se considerarán *empleados claves* aquellos empleados cuyas funciones tienen una mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y por ende, sus labores soportan el *core* del negocio y están en estrecha relación con su razón social. Así pues, el considerar a un empleado como *clave* no tiene –necesariamente– relación con los títulos académicos, o con la experiencia que tenga en el área específica en donde se desempeña, ni con el lugar jerárquico o de autoridad que ocupa dentro de la organización.

(TJ en adelante), se construyó teóricamente un modelo de decisión para analizar y caracterizar las circunstancias, procesos y aspectos socio-culturales ligados al retiro del EC de su empresa dentro de este proceso de negociación entre el empleador y el EC.

Específicamente, el objetivo del presente documento es mostrar los resultados de esta investigación, haciendo énfasis en el proceso de negociación por retener a un EC cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. La relación entre la TJ y este proceso de negociación, en donde se inscriben aspectos sociales de los empleados por fuera de lo meramente económico, es también un aporte importante, ya que permite mostrar la posibilidad de diálogo entre dos perspectivas consideradas usualmente antagónicas como son la TJ y el enfoque cualitativo. Junto con lo anterior, el artículo centra su atención en los EC y en el proceso de construcción de sentido que realizan dentro del espacio de negociación propiciado por la empresa para retenerlo.

158

El artículo está dividido en cinco apartados. En un primer momento se presentan los aspectos metodológicos de la investigación, como son el planteamiento del problema, su diseño y la definición de los objetivos. En un segundo momento se desarrollan los referentes conceptuales de la investigación, centrando la atención en la TJ y en los aspectos no-monetarios de la retención del personal. En un tercer apartado, se caracteriza la negociación entre el empleador y el EC, exponiendo un modelo de decisión a ser discutido a partir de los resultados de la investigación. En el cuarto apartado se presentan los hallazgos de la investigación. El texto termina interrogando la efectividad de la gestión del talento humano que se devela en una situación extrema, como lo es el proceso de negociación por la retención, en el cual la relación empleador-EC está sujeta a una evaluación retrospectiva, donde cada uno pondrá en tela de juicio las acciones del otro, tomando la decisión de prescindir de él, o continuar, claro está, bajo el amparo de nuevas condiciones, la relación laboral existente.

## 1. Aspectos metodológicos de la investigación

### 1.1 Planteamiento del problema de investigación

Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a *no dejar ir* a empleados ubicados en *cargos claves* dentro de las empresas. No se trata tan sólo de hacer sentir bien a los empleados (Harvard, 2003), sino que lo que está en juego, es la permanencia de ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que los empleados tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico: el conocimiento (Drucker, 1993).

Son los empleados quienes realizan los diversos procesos dentro en las empresas y es por esta razón que la rotación del personal repercute fuertemente en

sus resultados. El conocimiento y las habilidades de los empleados permiten el surgimiento de nuevas ideas que se traducen en productos o servicios. Cuando un empleado sale de la empresa, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la empresa no sólo pierde al empleado como tal, sino el saber que él lleva consigo. Si a esto se le agrega la posibilidad de que ese conocimiento migre hacia la competencia o se utilice para poner un negocio autónomo, el riesgo para la empresa al dejarlo ir es sumamente alto. Junto con ello hay que agregar los diversos gastos en que incurre la empresa al buscar un reemplazo, entre los cuales se encuentran: el tiempo invertido en el proceso de reclutamiento, selección, inducción y demás procesos asociados al tiempo esperado a que el nuevo empleado rinda satisfactoriamente dentro de la empresa.

La movilidad del personal genera inestabilidad laboral,<sup>4</sup> y trae consecuencias negativas para la imagen de la empresa, lo cual es poco conveniente en un mercado tan sensible a la percepción de los clientes. Además, los empleados encargados de tomar alguna decisión en la empresa se encuentran enraizados dentro del complejo entretejido del sistema social organizacional (Whittington, 2002). Por esta razón, la rotación del personal desestabiliza la ejecución de la estrategia, que está necesariamente situada en un tiempo y espacio determinados.<sup>5</sup>

La intención de un EC de abandonar libremente la empresa configura un espacio propicio para que se desvelen los intereses y las opiniones que tienen tanto la empresa como el EC. La negociación para retener a un EC es un espacio de legítima auto-evaluación para ambas partes, porque por un lado se manifiestan explícitamente las razones por las cuáles se quiere abandonar la organización y, por el otro, las razones de por qué retenerlo; de ahí la importancia de su estudio.

La falta de conocimiento sobre los factores asociados al tema de retención de los EC cuando éstos han decidido retirarse de la empresa, así como la escasa investigación sobre el proceso social de negociación que implica la retención –en donde salen a relucir aspectos de índole personal y social muchas veces por fuera de los meramente monetarios–, son también temas pendientes insuficientemente abordados desde el punto de vista académico. De ahí que esta investigación centre su atención en aquellos sujetos que son objeto de retención (EC) y en la efectividad de las estrategias para retenerlo.

Frente a lo planteado, y dentro del contexto colombiano, resulta importante plantear las siguientes interrogantes: ¿cuál es el proceso de negociación que se lleva a cabo para retener a un EC cuando éste ha manifestado su decisión de retirarse de

---

<sup>4</sup> Investigaciones como las de Spencer (1986) muestran que la relación entre la satisfacción en el trabajo y la rotación de personal ha sido una de las relaciones más ampliamente estudiadas pero menos comprendidas en la literatura del comportamiento organizacional.

<sup>5</sup> Trabajos como los de Casey y Warlin (2001), por ejemplo, examinan el impacto de la rotación de los empleados en relación con la satisfacción de los clientes. Los resultados de su investigación muestran una fuerte relación entre la retención de los empleados y la calidad del servicio, lo cual está en sintonía con la correcta ejecución de la estrategia de la empresa.

la empresa? y ¿cuál es entonces la efectividad de las estrategias que se implementan para la retención del personal clave?

## 1.2 Diseño de la investigación

La inquietud académica que da inicio a esta indagación surgió a partir de una investigación realizada entre el 2008 y el 2009, en donde se buscaba analizar la efectividad y los alcances de las estrategias de retención de personal que implementan las organizaciones productivas en el Valle de Aburrá, Colombia (Gonzales-Miranda, 2009). Dicha investigación se centró en el empleador. En esta nueva investigación, realizada entre el 2010 y el 2012 en Colombia, se buscó focalizar la atención en aquellos EC que son objeto de retención.

160 Las preguntas de investigación se dirigen esencialmente a la búsqueda de comprensión de procesos organizacionales y a la manera en que se realizan las interacciones entre los diversos factores que intervienen en ellos. Se centra la atención en el tema de la retención de personal desde los procesos sociales que se inscriben en las organizaciones, en donde el análisis de la negociación por la permanencia o retiro del EC, permitirá ilustrar aspectos sociales relacionados a dicha negociación. Esto es un intento de reconstrucción e interpretación de un proceso cuya sistematización y teorización resulta compleja. Por lo anterior, se optó por recurrir a una metodología cualitativa, cuyo objetivo se dirige a la captación y reconstrucción de significados, con una mayor utilización de lenguaje conceptual y metafórico, con un modo de captar información flexible y desestructurada, con un procedimiento más inductivo que deductivo y con una orientación holística y concretizadora (Hancké, 2009; Breweton y Millward, 2001; Shankar Pawar, 2009).

La investigación, de carácter exploratorio descriptivo, transitó por diversos momentos de naturaleza simultánea y cíclica, algo propio de la metodología cualitativa, permitiendo con ello que la ruta metodológica fuera determinada por múltiples construcciones e interpretaciones (Galeano, 2004). Por ello, la construcción final del problema de investigación se vio enriquecida y formulada en forma definitiva en el proceso de la interpretación de los datos. La decisión de un EC de retirarse de la empresa provoca una constante interacción de intereses entre él y el empleador, dentro de la cual se negociará su permanencia o retiro de la organización. Es por ello que por cada ciclo de aprendizaje, fruto de esta interacción, el cuestionamiento inicial de la investigación se va enriqueciendo y perfeccionando mediante una continua alternancia de idas y venidas (Pacheco y Cruz, 2010).

Se entrevistaron a 14 EC de diversas empresas en Colombia<sup>6</sup> cuyo requisito en común era que hubieran participado en algún proceso de retención de personal sin

---

<sup>6</sup> Las entrevistas fueron realizadas a EC que laboran en las siguientes ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira y Armenia; pertenecientes a diversos sectores económicos.

importar cuál hubiera sido el resultado de tal negociación.<sup>7</sup> Las entrevistas autorizadas fueron grabadas y transcritas para realizar el proceso de categorización y análisis de sentido. De las categorías emergentes, se estructuraron los elementos de estudio para analizar la efectividad de las estrategias de retención. A partir de entrevistas abiertas, se procedió a realizar el proceso de categorización y análisis de sentido de la información, teniendo como referente la propuesta de Bonilla y Rodríguez (2005). Con base en la TJ, y luego de la caracterización del espacio de negociación entre empleador y EC, se construyó un modelo de decisión aplicado al tema de la retención.

### 1.3. Objetivos de la investigación

#### 1.3.1 Objetivo general

Analizar el proceso de negociación para retener al empleado clave cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa, dentro del contexto colombiano y a partir de la teoría de juegos, con el fin de interrogar la efectividad de las estrategias de retención de personal.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el proceso de negociación para retener a un empleado clave cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa.
- Construir una matriz de decisión, a partir de la teoría de juegos, del proceso de negociación para retener a un empleado clave.
- Identificar los factores socio-culturales asociados a la decisión, por parte del empleado clave, de retirarse de la empresa.

## 2. Referentes conceptuales

### 2.1 La gestión del talento humano y las estrategias de retención de personal

Las estrategias de retención de personal son aquellas acciones que la empresa diseña e implementa para evitar que algún empleado catalogado como *clave* o *estratégico* se retire de la empresa. Un gran porcentaje de estas estrategias se basa en el aspecto meramente monetario. Sin embargo, investigaciones como las de Dess y Lumpkin (2003) muestran que el dinero puede no ser el principal mecanismo para atraer o retener al personal:

---

<sup>7</sup> Se entiende que aquellos empleados que hayan sido objeto de retención son considerados como claves por la empresa.

[...] claramente, el dinero es un factor motivador, pero probablemente no es el único. Otros factores pueden ser las relaciones laborales –tanto personales como profesionales– entre los trabajadores del equipo; la libertad para fijar los horarios; la flexibilidad en el entorno de trabajo; las buenas relaciones “jefe-subordinado”; los sentimientos de libertad y logro, etc. Aunque estos factores motivadores son difíciles de evaluar y pueden variar entre los empleados, uno puede esperar que las tasas de retención del personal se incrementen (Dess y Lumpkin, 2003: 150).

Aún son escasas las evidencias que indican que pagar más a los empleados constituya la estrategia más importante para atraer, pero sobre todo, para retener al personal. Parkinson (2003), por ejemplo, en investigaciones realizadas por la *Oxford Psychologists Press*, revela que la principal motivación de los profesionales es la significación laboral, ya que las personas necesitan sentir que forman parte integral de una organización y que sus labores contribuyen en forma importante a su funcionamiento. En su libro, *Aplicación de la psicología en los negocios*, Parkinson clasifica aspectos internos de las personas en relación con las actividades laborales que generan seguridad y, otras, significación. De esta manera, la seguridad psicológica y la significación laboral se combinan para generar un compromiso laboral. Siguiendo con la propuesta de Parkinson, se hizo el ejercicio de revisar textos guías referidos a la gestión humana y algunos textos especializados<sup>8</sup> para poder clasificar estas actividades, medios o estrategias siguiendo dicha propuesta. Los resultados obtenidos se muestran a continuación en el cuadro 1.

Si bien el cuadro 1 muestra, a partir de una revisión teórica-académica, las diversas estrategias que se proponen para retener al personal, es pertinente mostrar, las estrategias que se vienen implementando en forma real dentro del ámbito empresarial. En una investigación realizada en el 2009 (Gonzales-Miranda) a 89 empresas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia, se identificaron estrategias monetarias y no monetarias que realizan las empresas para retener al personal. Estas estrategias se presentan en los cuadros 2 y 3.

## 2.2 Elementos conceptuales de la Teoría de Juegos

Según Swedberg (2001), hubo dos eventos a mediados de los años 50 que resumen la reacción de la sociología en Estados Unidos a la TJ. Primero, las declaraciones pragmáticas de Jessie Bernard (1954) sobre la TJ, publicadas en la revista *American Journal of Sociology* de 1954, las cuales pueden ser catalogadas como una intro-

---

<sup>8</sup> Se revisaron 45 textos de literatura académica referida al área de gestión humana. El criterio de selección fueron los libros de referencia (guías) que aparecen en los programas de materias referidas a gestión humana, recursos humanos o gestión del talento humano, revisadas en WEB oficiales de 17 universidades de Colombia en noviembre del 2011.

**Cuadro 1**  
Estrategias para retener al personal a partir de textos guías

MONETARIOS O FINANCIEROS	NO MONETARIOS O NO FINANCIEROS	
	Seguridad ( <i>permanecer</i> )	Significación ( <i>desplegarse</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de políticas salariales justas.</li> <li>• Compensación variable.</li> <li>• Compensación flexible (desalarización).</li> <li>• Incentivos por innovación.</li> <li>• Créditos o bonos para bienes muebles.</li> <li>• Créditos o bonos para bienes inmuebles.</li> <li>• Bonos por resultados.</li> <li>• Primas extralegales.</li> <li>• Auxilios o bonos para la educación de los niños, maternidad, etcétera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro o beneficios médicos.</li> <li>• Flexibilidad horaria para asuntos familiares (balance laboral y personal).</li> <li>• Conocer al empleado.</li> <li>• Planes de retiro.</li> <li>• Estabilidad laboral (tipo de contrato).</li> <li>• Seguridad del puesto de trabajo.</li> <li>• Flexibilidad en la vestimenta.</li> <li>• Programas de bienestar laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación profesional.</li> <li>• Formación académica.</li> <li>• Reconocimientos.</li> <li>• Espacios para la sociabilización.</li> <li>• Planes de carrera – promoción del personal.</li> <li>• Entorno estimulante.</li> <li>• Tener tareas desafiantes, atractivas e interesantes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

ducción general a la TJ para sociólogos, y el segundo, el trabajo de Luce y Raiffa: *Games and Decisions*, de 1957, publicado en la Universidad de Columbia bajo el auspicio de Paul Lazarsfeld.

A pesar de haberse creado unas condiciones favorables para la introducción de la TJ en las ciencias sociales, al inicio no hubo mayor interés por parte de los sociólogos norteamericanos por su aplicación (Swedberg, 2001). En el transcurso de dos décadas se hicieron varios trabajos para incorporar la TJ a las ciencias sociales. Se pueden considerar pioneros de este proceso a: Jessie Bernard, Phillip Bonacich, Theodore Caplow, William Gamson y Gerald Marwell (Swedberg, 2001: 306 y ss). Fueron varias las investigaciones que se llevaron a cabo, trabajando básicamente sobre dos temas principales: qué jugadores se unirían en el juego, y cómo se dividirían la recompensa. Participaron en estas primeras investigaciones, sicólogos sociales, sociólogos y profesionales de las ciencias políticas.

La popularidad de la TJ en las ciencias sociales continuó creciendo y en palabras de Clifford Geertz:

La analogía de juegos es crecientemente popular en la teoría social contemporánea como en mora de una evaluación crítica. El ímpetu de ver uno u otro tipo de comportamiento social como uno u otro

**Cuadro 2**  
Estrategias de retención de personal monetarias<sup>9</sup>

CATEGORÍAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
Beneficios económicos (49)	Auxilio de transporte
	Auxilio para fiestas, seguro de vida, salud prepagada
	Ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado
	Beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado
	Facilidades de crédito libre inversión
	Fondo de empleados
	Préstamos para vivienda y vehículo
Bonificaciones - Incentivos (49)	Aumento salarial o contraprestación en bonos
	Beneficios extralegales
	Bonificaciones (de acuerdo a los resultados) e incentivos económicos que pueden ser por cumplimiento de metas, logros o utilidades netas de la compañía
	Bonificaciones especiales como al final de cada año y por cumpleaños
	Comisiones a vendedores
	Premios al mejor empleado
	Prima extralegal
	Primas
	Primas extralegales
	Reconocimiento económico de los ascensos
	Salarios y bonificaciones por encima del promedio de la industria
Políticas salariales (21)	Salario mínimo superior al SMLV
	Mirar la curva salarial y tratar de que los salarios sean muy estables dentro de lo que se maneja en el mercado
	Nivelación de la escala salarial
	Estudios de equidad para revisar como está cada persona con respecto a los demás, teniendo en cuenta el desempeño y sus competencias
	Aumento salarial
	Muy buen pago dentro del sector
	Verificación del salario para ejecutivos, acorde al cargo y el mercado
Compensación variable (10)	Compensación variable, flexibilidad en el salario
Compensación flexible (desalarización) (2)	Compensación flexible para no afectar la retención del empleado

Fuente: Gonzales-Miranda (2009).

<sup>9</sup> Las categorías del cuadro 2 están organizadas en forma descendente, de acuerdo con la cantidad de veces que dicha categoría es repetida por los actores sociales en las entrevistas. El número entre paréntesis, al lado de cada categoría, así lo expresa.



**Cuadro 3**  
Estrategias de retención de personal no monetarias<sup>10</sup>

CATEGORÍAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
Formación (47)	Becas Fulbright
	Capacitación y desarrollo de competencias
	Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía
	Planes de capacitación y formación
	Proceso de capacitación técnica y gerencial
	Se tiene retención por aprendizaje continuo para personas con desarrollos continuos
	Seminarios externos
Calidad de vida (39)	Actividades de bienestar laboral, celebraciones de fechas especiales
	Áreas de trabajo más amplias, silenciosas y privadas
	Mejoras a los sitios de trabajo
	Atención a la calidad de vida del trabajador, desarrollo del mismo
	Cada persona posea un portátil de última generación
	Flexibilidad en el vestido, en los horarios de trabajo y en su comportamiento
	Permisos especiales
	Beneficios y convenios con ciertas entidades bancarias, del sector de la salud y otro tipo de entidades
Plan de carrera (25)	Capacidad de ascenso de cargo
	Desarrollo de carrera (mirando a las personas claves)
	Desde la misma capacitación, tratando de volver al personal muy polivalente, así tiene muchas posibilidades de moverse dentro de la empresa
	Plan de carrera
	Plan de desarrollo profesional y personal
	Programa de ascenso por méritos propios de acuerdo a las capacitaciones que vayan culminando los empleados
	Promociones al interior de la compañía y ascensos
Participación y comunicación (12)	Encuentro por áreas para desarrollar potenciales de las mismas
	Establecer un medio de comunicación donde el empleado se exprese libremente
	Relación con los jefes
	Sistema de ideas y sugerencias
	Tener a las personas en cuenta para las decisiones importantes que se van a tomar en la organización
	En la medida en que existen vacantes, revisamos al interior para poder retener talento en la organización
	Hacemos un plan de desarrollo para cerrar las brechas entre lo que pide el cargo y lo que tiene un empleado susceptible de reemplazarlo

<sup>10</sup> De igual manera que en el cuadro 2, las categorías del cuadro 3 están organizadas en forma descendente, de acuerdo con la cantidad de veces que dicha categoría es repetida por los actores sociales en las entrevistas. El número entre paréntesis, al lado de cada categoría, así lo expresa.

**Cuadro 3**  
Continuación

CATEGORÍAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
Proceso de Ingreso (10)	Inducción y entrenamiento
	Proceso organizado de atracción de talento que cumpla con los perfiles que la compañía requiere
	Seleccionar gente que le guste ese contexto
Clima laboral (8)	Beneficios y condiciones de cultura
	Buen ambiente laboral
	Gerencia de puertas abiertas
	El fin es que la gente se sienta bien y contenta
	Monitoreo del clima organizacional
Integración familiar (8)	Becas para trabajadores e hijos
Integración familiar (8)	Actividades de socialización con familias
	Diversos programas no sólo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores
	Vacaciones recreativas
Estabilidad laboral (6)	Vinculación directa
	Cláusula de permanencia mínima
Plan de sucesión (6)	Plan de sucesión
	Planes de reemplazo, carreras administrativas dentro de la organización
Reconocimiento (5)	Reconocimientos simbólicos
	Consolidación de la cultura por medio de espacios de reconocimiento
	Reconocimiento público al personal (a través de cartas de felicitación, reconocimiento en público del mejor trabajador, al más comprometido)
Sentido de pertenencia (2)	Crear un sentido de pertenencia
	Tratar de proveer significado a los empleados para que se adhieran al propósito mayor
Tareas desafiantes (3)	Enriquecimiento del cargo
	Retos en el trabajo
	Tareas desafiantes en las que se busca que los líderes de proceso hagan mejoramiento continuo sin desviarse de los objetivos
Gestión del conocimiento (2)	Desarrollar procesos de gerenciamiento del conocimiento, proceso de aprendizaje y de gerencia de tecnología (asegurar que el conocimiento de los puestos críticos –impactan la organización– se quede)
Contraprestación legal (2)	Capacitación en contraprestación de permanencia mínima en la empresa

Fuente: Gonzales-Miranda (2009).

tipo de juego ha surgido de una variedad de fuentes (no excluyendo la importancia que tienen los juegos deportivos en la sociedad). Pero los más importantes son la concepción de Wittgenstein de las formas de vida como juegos de lenguaje, la visión lúdica de la cultura de Huizinga y las nuevas estrategias de von Nuemann y Morgenstern,

Theory of Games and Economic Behavior. De Wittgenstein ha provenido la noción de acción intencional como, "siguiendo la regla"; de Huizinga, el juego como paradigma de la forma de vida colectiva; y de Von Nuemann y Morgenstern, el comportamiento social como una forma recíproca de llegar a la distribución de recompensas (Geertz, 1983: 20).

Desde el enfoque sociológico, se podría definir que, "[...] la TJ es una teoría para el estudio de decisiones interdependientes donde dos o más actores interactúan de manera intencional" (Petersen, 1994: 498). Swedberg (2001) establece que la TJ ofrece para las ciencias sociales la posibilidad de analizar situaciones de conflicto y organización social. Al respecto, Bernard (1954) afirma que para maximizar el potencial de la TJ se sugiere a los sociólogos el uso de juegos suma cero e introducir los conceptos de coalición y el de comportamientos estándares, los cuáles permitirán determinar la selección de una solución dentro de un conjunto de posibles respuestas.

Uno de los primeros trabajos donde sociólogos recurrieron a la TJ de manera generalizada, fue el de Crozier (1980). Este autor establece el uso de juegos como una metáfora, e introduce términos claves de la TJ en sociología. El concepto de *juego* comienza a ser visto como anti-determinístico, en el sentido de que se asume que el actor puede tomar más de una estrategia, no solo una en cada situación, como lo había planteado la TJ hasta ese momento. Es en ese sentido que la TJ resalta con gran fuerza la característica de interacción de los fenómenos sociales.

Es así como el uso de la TJ en las ciencias sociales, y particularmente dentro del ámbito administrativo, ha sido amplio y ha contribuido a la comprensión y resolución de problemas sociales. En ese sentido, los trabajos de Lazear y Oyer (2007) o Muthoo (1999), como punto de partida para familiarizarse con el tema, son importantes. Sin embargo, para la aplicación de la TJ al tema de la rotación y retención del personal se puede revisar el trabajo de Lazear (1986). Se aclara que en este trabajo se toman los conceptos de la TJ para analizar el contexto en donde se desarrolla la puja por retener al EC (proceso de negociación). En ese sentido, no es un estricto ejercicio cuantitativo de aplicación de dicha teoría. Como ya se mencionó líneas arriba, este tipo de ejercicio es posible usarlo dentro de las ciencias sociales, más aún en investigaciones de carácter cualitativo. Se profundiza a continuación en los conceptos tomados de la TJ para la investigación.

La TJ en las ciencias económicas aborda el tema de la estrategia y la toma de decisiones. Sin embargo, dicha teoría no se ha reducido exclusivamente al tema económico. Las ciencias sociales han encontrado en la TJ un medio para explicar y analizar la toma de decisiones referidas a los fenómenos sociales y humanos (Shubik, 1982). Junto con ello, y en relación con los actores partícipes de esta investigación (aquellos empleados claves que hayan participado en algún proceso de retención), "[...] el propósito del modelado basado en los agentes es comprender

*las propiedades de los sistemas sociales complejos a través del análisis de simulaciones*" (Axelrod, 2004: 15).

La TJ busca analizar las variables que intervienen en el proceso de toma de decisiones. Para ello recurre al concepto de juego. Un juego está centrado en un conjunto específico de tomadores de decisiones que son llamados jugadores. Cada jugador tiene: cierta colección de recursos a su disposición, cierto espectro de líneas alternativas de acción y cierto sistema de preferencias inherente a los posibles resultados. Lo que busca la TJ es tomar una decisión estratégica,<sup>11</sup> es decir, optar por aquella decisión en la cual se tienen en cuenta los comportamientos de los otros, a sabiendas de que esos otros conocen el propio.

Por lo tanto, "[...] uno de los objetivos claves de la teoría de juegos es averiguar la estrategia óptima para cada jugador. Una estrategia es una regla o plan de acción para jugar, y es la que maximiza la ganancia esperada" (Pindyck y Rubinfeld, 2001: 476). La TJ centra su atención en el supuesto de que todos los jugadores son racionales, es decir, piensan en las consecuencias de sus actos y suponen la racionalidad del competidor, a lo que se le suma el hecho de que buscan maximizar sus beneficios. La TJ invita a pensar en cómo tener en cuenta la conducta de otros cuando se toman decisiones propias.

Así descritos, los juegos en los que participan las empresas y los EC pueden ser cooperativos y no cooperativos. *"En un juego cooperativo, los jugadores pueden negociar contratos vinculantes<sup>12</sup> que les permitan adoptar estrategias conjuntas. En un juego no cooperativo no es posible negociar e imponer un contrato vinculante"* (Pindyck y Rubinfeld, 2001: 476). El juego cooperativo es aquel que permite llegar a un acuerdo gana-gana, en donde ambos jugadores reciben un beneficio de acuerdo con sus expectativas, y por ello mantienen el acuerdo en el tiempo.

Así, la diferencia fundamental entre ambos tipos de juegos es la posibilidad de cooperar con el otro, de tal manera que la situación para ambos jugadores no sería óptima si se rompe el acuerdo. ¿Cómo ayuda, entonces, la TJ a determinar cuál es la mejor estrategia en un supuesto juego? Algunas estrategias serán benéficas para un jugador, independientemente de lo que haga su contrario; en otros juegos, sin embargo, será imposible tener en cuenta el comportamiento del adversario.

La mejor estrategia en un juego se consigue cuando se logra *un equilibrio en estrategias dominantes*. Una estrategia dominante es aquella que es óptima, independientemente de lo que haga el adversario. Es importante hacer énfasis en que ésta es estable, dado que es la mejor estrategia, es la mejor postura y da el mayor beneficio. Pero en muchos juegos, no todos los actores pueden fijar una estrategia dominante.

<sup>11</sup> Una estrategia es una descripción completa de la forma en que un jugador pretende jugar un juego de principio a fin. La decisión estratégica sirve para saber si el jugador prevé todas las contingencias que puedan surgir.

<sup>12</sup> Un contrato vinculante es un acuerdo en donde las decisiones tomadas son exigibles.

A pesar de todos los beneficios y aportes que la TJ ha hecho a la comprensión de fenómenos sociales, también ha sido objeto de algunas críticas. Según algunos autores, la forma como ha planteado la TJ la racionalidad de los actores y su potencial para predecir posibles resultados de manera consistente, han sido algunos de sus puntos débiles:

No es mi intención criticar los fundamentos de la TJ en sí [...] Más bien es la TJ como modelo o más precisamente como metáfora de las actividades de negocio a lo que me opongo tan fuerte como sea posible. No es que yo dude que estas teorías apliquen en algunas situaciones y actividades de negocios, pero como modelo de negocios, considero que es peligroso y degradante. Nos hace ver de manera incorrecta los negocios, reforzando una ya destructiva obsesión por resultados fácilmente predecibles y con frecuencia una falsa sensación de competencia [...] Falsamente caracteriza o de manera insidiosa aboga un estilo de comportamiento humano completamente inaceptable. Para ponerlo de la manera más cruda, una persona que realmente practique la "racionalidad" abogada por la Teoría de Juegos sería un tipo de monstruo. Pensar en términos de estrategias de maximización propia, opuesto a hacer lo correcto es, (como lo puso Bernard Williams en un contexto muy distinto), tener "un pensamiento más de lo necesario" (Solomon, 1999: 12).

Este autor anota que no hay ningún tema en donde la mayoría de las personas sean más irracionales como en el del dinero. El asunto central parece estar en que la TJ ha distorsionado el término de racionalidad, reduciendo su significado a un pensamiento estratégico uni-dimensional, "[...] *ser racional no significa de manera general buscar la ventaja propia*" (Solomon, 1999: 11). La racionalidad está atada a la cultura, tanto en su determinación como en su objetivo. En una cultura puede ser racional tenerle miedo a los fantasmas, mientras en otras, el temor se asocia al riesgo de una guerra civil. Sucede lo mismo con el enfoque desde el proceso y el resultado. Algunas sociedades pueden entender la racionalidad más desde un punto de vista que desde otro. La racionalidad, como lo plantea Solomon (1999), es un concepto que aduce más por preocuparse por las cosas correctas, es más un fin que un medio.

Se puede tener una interpretación clara de la *racionalidad* en los procesos de decisión individual, pero no se logra lo mismo en las decisiones *interactivas*. Éstas son las situaciones en las cuales participa más de un individuo, y cada uno tiene más de una estrategia; por ende, sólo se tiene un control parcial sobre los resultados. Y es que puede que el individuo no cuente con una base para tomar decisiones racionales sin hacer un fuerte uso de suposiciones sobre la manera en que los demás actuarán. Es por esto que el *sentido común* y las *suposiciones racionales* se han introducido en la TJ. Pero bajo estas suposiciones, la racionalidad no parece ser una característica de la interacción social. Esta situación es la que muchas veces lleva al resquebrajamiento del concepto de racionalidad en la TJ (Colman, 2003).

### 3. Discusión del modelo de decisión

Las acciones encaminadas a retener al personal clave dentro la empresa, si bien pueden responder a una política organizacional, encuentran en ese espacio de negociación para la retención del EC, la posibilidad de evaluar en forma transparente la relación empleador-empleado. Es decir, es en este espacio en donde efectivamente se pone a prueba si las estrategias aplicadas para retener al personal clave cumplieron su objetivo. Se puede definir este espacio de negociación como aquel encuentro de diálogo en el cual el empleador busca persuadir al EC de quedarse en la organización cuando éste le ha manifestado su intención de dejarla.

Este espacio de negociación se vuelve definitivo en cuanto que es la oportunidad final para retener, y un espacio de autocrítica para evaluar las razones por las cuales este EC llega a esas instancias. Sin embargo, esta situación la podemos relacionar o comparar con un espacio en donde se busca la mejor alternativa de decisión para ambas partes. Es decir, frente a la propuesta de abandonar la organización por parte del EC, y de retenerlo por parte del empleador, y luego de negociar una serie de condiciones y exigencias, ¿qué es lo mejor para cada uno? Dado lo crucial que puede ser para ambos actores esta situación, se retoman los conceptos de la TJ, e igualmente se procede con tales elementos para plantear un modelo de decisión.

El tratamiento que Bernard (1954) da a la TJ no es matemático, y propone que se puede hacer uso de la TJ sin la completa comprensión de todos los teoremas cuantitativos, sugiriendo además, que la TJ requiere algunas modificaciones para ser útil en sociología. Junto con ello, “[...] tanta importancia como pueda revestir el papel del Dilema del Prisionero iterativo como campo de realización de experimentos lo tiene su carácter de fundamento conceptual para la creación de modelos de procesos sociales importantes” (Axelrod, 1996: 38). Y siendo el proceso de negociación para retener a un EC un aspecto tan trascendental para la empresa en donde se configuran aspectos de índole sociológico, se presenta a continuación, a manera de narrativa, este proceso, a la vez que se construye un modelo de decisión representado en la figura 1.

El siguiente ejercicio se realiza bajo cuatro supuestos: a) son EC los que participan de la negociación; b) no existe un equilibrio cooperativo que beneficie tanto a la empresa como al EC en el largo plazo; c) se está en un momento cero donde se trata de prever el comportamiento de los actores que se encuentran en equilibrio en la medida en que existe un contrato de trabajo con la empresa a la que están vinculados, y; d) el espacio de negociación para retener al EC sólo aplica para empresas privadas.

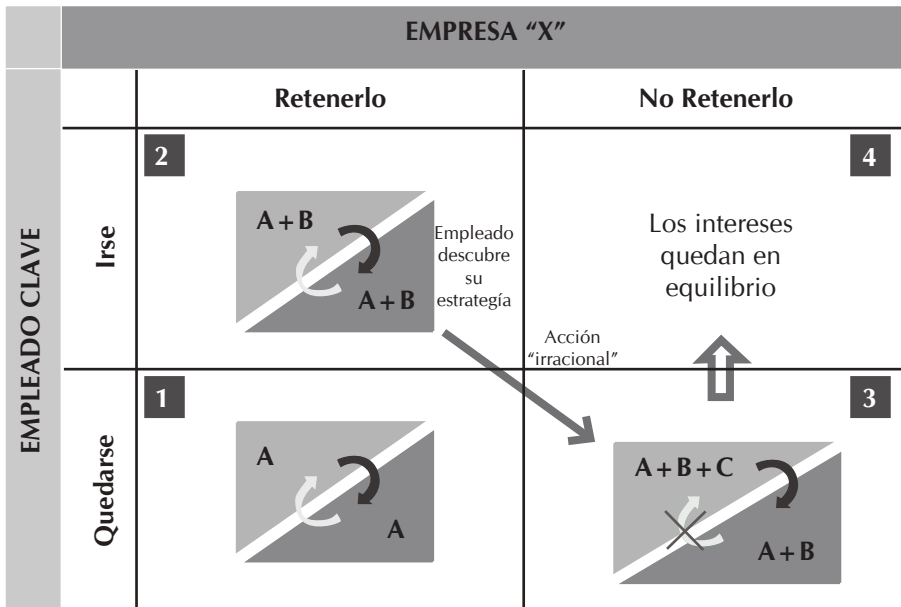
Patricio (EC) trabaja en una empresa “X”, que le ofrece A utilidades,<sup>13</sup> rendimientos, salarios o beneficios para realizar determinada labor. En esta situación,

<sup>13</sup> Nomenclatura:  $A < B < C$ . En donde A, B y C son beneficios recibidos en términos generales, es decir, pueden ser monetarios o no monetarios. No obstante, para el modelo de decisión construido, se refiere a beneficios monetarios. En el análisis, se profundizará en las diferencias entre estos dos tipos de beneficios y las relaciones que esto tiene con la decisión, por parte del EC, de abandonar o no a la empresa.

tanto Patricio como la empresa "X" están en equilibrio de intereses, ya que hay un contrato vinculante que ambas partes respetan y están de acuerdo en cumplir con sus obligaciones (cuadrante No. 1). Sin embargo, Patricio, luego de cierto tiempo, decide que es momento de buscar un estilo de vida más decoroso y mejorar su condición social y económica,<sup>14</sup> y envía hojas de vida. Al cabo de un tiempo, recibe una llamada de otra empresa, la empresa "Y", y ésta le ofrece  $A+B$ , por la realización de las mismas funciones que realizaba en la empresa "X". Al día siguiente, cuando Patricio llega a su lugar de trabajo en la empresa "X", piensa que si ésta quiere retenerlo, puesto que ya tiene otra oferta de trabajo por un mayor valor, deberá pagarle  $A+B$ . Esto lo deja planteado a su jefe esa misma tarde. El jefe le informa a Patricio que le puede pagar  $A+B$ . Se pasa a una nueva situación en donde el empleado decidirá dejar la empresa "X" en caso de que no se le dé lo que pide. La empresa "X", al acceder a su solicitud, hace que la relación empleador-empleado vuelva a estar en equilibrio (cuadrante No. 2).

171

Figura 1  
Modelo de decisiones



Fuente: elaboración propia.

<sup>14</sup> Esta situación también puede darse por la presencia de una nueva oportunidad laboral, el deseo de cambiar de empresa, un suceso de carácter personal, una circunstancia fortuita, etcétera.

Antes de terminar su jornada laboral, Patricio llama a la empresa "Y" para agradecerle por la oportunidad y por el ofrecimiento, pero le dice que se queda en la empresa "X" ya que le igualaron la oferta (A+B). En ese momento la empresa "Y" le ofrece A+B+C, y Patricio, sin calcular las consecuencias de sus actos, decide pedirle a la empresa "X" como condición para permanecer en ella: A+B+C. La empresa "X", al ver su comportamiento, decide dejarlo ir, puesto que piensa que Patricio nunca se sentirá suficientemente bien remunerado, y estará buscando de manera permanente un nuevo lugar de trabajo con una mejor remuneración.<sup>15</sup> Dada esta situación hipotética, ¿cuál es la mejor decisión para cada actor? ¿Cuál es estrategia dominante para cada uno de ellos?

Al inicio del vínculo contractual, la empresa está reteniendo al EC y éste permanece en un punto de conversión A (cuadrante 1). En el momento en el que el EC recibe la oferta A+B, se pasa al siguiente cuadrante (2). Como la decisión depende del EC, la empresa está a la expectativa de retenerlo o de no hacerlo por un beneficio de A+B. Ambas empresas ("X" e "Y") pagarían beneficios de A+B. Pero, como el EC decide aumentar su solicitud a A+B+C, la empresa "X" empieza a descubrir la estrategia del jugador, y aunque llega a considerar la posibilidad de retenerlo, esa nueva solicitud sólo muestra que la estrategia del EC no es racional. De esta manera, al pedir beneficio A+B+C la relación se rompe y queda en desequilibrio (cuadrante 3). Entonces, ¿cuál es la decisión que se debe tomar tanto por el empleador como por el EC, cuando éste último ha manifestado su intención de retirarse de la organización? Veámoslo a continuación:

- Desde el punto de vista de la empresa "X": si el empleado decide quedarse, la mejor estrategia o la estrategia dominante es dejarlo ir (no retenerlo, cuadrante 4), dado que tiene que incurrir en un mayor valor (A+B+C) para que permanezca en la empresa. Además, cree haber identificado que Patricio se iría por cualquier beneficio que le ofreciesen.
- Desde el punto de vista del empleado: si la empresa "X" decide retenerlo por un valor de A+B, la mejor estrategia para el empleado es irse (cuadrante 4), debido a que la empresa "X" no está dispuesta a pagarle A+B+C.

Lo que subyace al modelo de la TJ y su aplicación a este espacio de negociación para retener al EC responde a un problema de cooperación y egocentrismo. En el mismo momento en que el EC manifiesta que tiene una oferta de la empresa "Y" (A+B), se quiebra la primera situación de cooperación. El EC manifiesta su egoísmo, expresado en el condicionante de irse de la empresa si no atienden sus demandas.

La estrategia dominante, tanto para el empleador como para el EC, es romper la relación de cooperación sostenida por el contrato laboral. De esta manera, para la empresa "X" es más conveniente dejar ir al EC y, para éste, lo es irse. Esto se

<sup>15</sup> Es importante aclarar que el máximo valor que puede recibir el empleado en esta situación, por parte de la empresa "X", es A+B. De hecho, la empresa puede encontrar un nuevo empleado por A+B, con las mismas cualidades, dado que en el mercado existe amplia demanda de trabajo.



debe a que el empleador, que estaba dispuesto a cooperar –en este caso acceder a retribuirle  $A+B$  porque el EC iba a permanecer en la empresa–, ve frustrada su intención al descubrir que el EC se sobrevalora así mismo al pedir una retribución de  $A+B+C$ , es decir, no busca cooperar, sino sacar el máximo provecho individual. Esta situación es llamada por Axelrod (1996 y 2004) como la estrategia de toma y daca, la cual estipula que hay que cooperar hasta cierto límite, el cual es definido por la cooperación del otro, esto es, en el momento que el otro deja de cooperar, yo también lo dejo de hacer.

## 4. Hallazgos

### 4.1 Caracterización del espacio de negociación por buscar retener al EC

173

A continuación se expone el denominado proceso de desencanto que lleva al EC a abandonar la empresa así como los factores que inciden en la decisión del EC de retirarse de la empresa.

#### 4.1.1 El proceso de desencanto

¿Qué es lo que lleva a que el EC manifieste su deseo de retirarse de la empresa? La respuesta no es algo específico o repentino, sino que es todo un proceso complejo, al que se le ha denominado proceso de desencanto. En él se confrontan los planes o proyectos personales del EC –muchas veces en forma irreconciliable– con los de la empresa, de ahí que el individuo padezca una decepción o desengaño. Es justamente este tipo de negociaciones –cuando son irreconciliables y por lo mismo no negociables– en donde se vislumbran factores que incidirán en el EC en su opción de permanecer o no dentro de la empresa. A continuación se detalla este proceso.

La desilusión no es un sentimiento que aparezca súbitamente. Como dice uno de los entrevistados: “[...] efectivamente debe haber una cosa de choque, algo que te hace pensar en la posibilidad de salir de la compañía. De todas maneras no fue una decisión de un día para otro” (E 1).<sup>16</sup> Siguiendo a Parkinson (2003), lo primero por decir es que este proceso se particulariza por primar en él aspectos llamados de significación. Si bien la seguridad y la significación constituyen una unidad, en este proceso priman aspectos laborales que repercuten en el desarrollo del individuo. Esto se ve claro en los proyectos personales que tienen los empleados y que hallan en las empresas el espacio o el medio para desarrollarlos. Sin embargo, se identifica a partir de la investigación que este desencuentro, enfrentamiento o cruce de intereses suele darse a partir de una toma de conciencia precedida por algún

<sup>16</sup> En adelante, las citaciones de los entrevistados durante la investigación se enunciarán como está indicado: [E #], que significa el número asignado por el autor a cada documento base.

hecho, situación o circunstancia que permite y conduce al EC a una autocrítica, y que termina por interrogar las razones para permanecer en la empresa. Por ejemplo:

[E 1] [...] hay más horizontes más allá de la carrera que se me estaban atrasando. Nunca se me va a olvidar, eso es una cosa que lloré en mis ojos. Un día que salimos a una reunión mi compañera (que por su trayectoria más larga, a veces hacía como de jefe pero éramos en realidad compañeras) y yo salimos a una reunión para atender un rollo [problema] de una empresa familiar, muy interesante. Era un negocio pues millonario para nosotras, eso pues nos hizo ganar una cantidad de bonos y de cosas. Eso fue en [un club de la ciudad] a las diez de la mañana o a las nueve de la mañana, no recuerdo bien, pero nunca se me va a olvidar que ella y yo entramos a un club donde había gente nadando, gente con sus hijos columpiándose y las dos decíamos: ¿cómo es posible que la gente en un día laboral a las diez de la mañana, exista algo diferente que una oficina y un trabajo? Nosotras ni siquiera sabíamos que existía. Y entonces hoy, yo hablo con ella que ha hecho una carrera ascendente muy bonita y me decía: ¡¿Qué pasó con usted?! ¿Ya es de las que va al club a bañarse en la piscina a las diez de la mañana? Yo le decía: “voy porque hay otra vida diferente [...] y diferentes horizontes.

El desconocimiento de la existencia de un mundo al margen de los indicadores y el cumplimiento de las metas, aunado al gozo y disfrute de la vida, posibilita la autorreflexión con la cual se iniciará el proceso de desencanto. Pero esta toma de consciencia, que se puede presentar de diversas maneras, lleva a que el EC se someta voluntariamente a una reflexividad sobre su situación dentro de la empresa. Este ejercicio conlleva, a su vez, que el EC se cuestione aquellos aspectos que considera como importantes para su vida:

[E 2] [...] yo perdía la realización de lo que yo estaba buscando de mi vida, yo me perdía en un porcentaje muy grande “a mí”, y “a mí” me incluye mi faceta maternal, que como te digo no tenía todavía un hijo, pero cuando te digo maternal es que [dice su nombre] es miembro de familia, yo soy muy miembro de familia. Hay una faceta en mí que valora lo familiar, mi relación de pareja, lo personal, y eso no se iba a perder, pues, por estar dedicando el resto de mis mejores años envuelta en indicadores y absorbida por el trabajo.

A partir de esta toma de consciencia, se inicia una serie de controversias por parte de los EC entrevistados, que giran en torno a la falta de coherencia entre su actuar y sus propias convicciones personales, y las promesas proferidas por la empresa y su incumplimiento. Utilizando y dándoles un significado a los mismos términos que emplearon los entrevistados, se llamará a las primeras *inconsistencias* y, a las segundas, *incoherencias*. Por ejemplo:

[E 1] [...] el retiro obedeció a un proyecto personal [...], pero también por que encontré una incongruencia con la organización y que me generaba casi, casi una crisis existencial, o sea, yo había trazado mi plan de carrera y había arrancado a trabajar en el sector financiero muy consciente a donde quería llegar, pero cuando me di cuenta de la realidad, ya metida adentro, empecé a encontrar una serie de inconsistencias que me hacían dudar, digámoslo así, que efectivamente lo que yo quería como persona y como profesional, lo pudiera alcanzar con el ejercicio de lo que estaba realizando en la organización. Entonces empecé a hacerme una serie de cuestionamientos respecto al hacer que me correspondía, a la forma en que debía responder mi tarea, y si eso era congruente o no con lo que yo creía, con lo que yo quería, con lo que me sentía a gusto, con lo que me parecía correcto desde mi visión personal.

Estas *inconsistencias* son el resultado de interrogar, por parte del EC, sus deseos o proyectos personales, en comparación con las acciones y el comportamiento que tiene dentro de la empresa. Uno de los aspectos que se examina es la falta de reflexión. El EC se ve a sí mismo inmerso en un dinamismo para cumplir las metas y resultados empresariales, ingresando en un círculo vicioso en donde las lógicas ya no son las del individuo, sino que se encuentra imbuido –y en ese sentido cegado– por una lógica de rentabilidad que lo atrapa y entrapa cada vez más:

[E 9] [...] había muy poco espacio para la reflexión de lo que hacíamos, por no decir que ninguna, y me sentía sola cuando me cuestionaba y encontraba cosas que ni mis compañeros ni mis clientes estaban en la misma onda, desorientada digamos así, porque simplemente así es y simplemente hay un presupuesto y simplemente hay que alcanzarlo y simplemente generar metas, pues no hay nada más allá de “ejecute y haga”.

En relación con lo dicho, las personas ya no son capaces de evaluar sus prioridades. Lo siguiente expresa, a la vez que resume, lo que se viene discutiendo:

[E 2] [...] yo creo que el crecimiento en exceso, pienso que si yo seguía en esa dirección tenía muchas posibilidades de crecimiento en el tener, en el alcanzar, en el puesto y en la plata y en el carro que me podía montar y en los préstamos que me iban a dar y una serie de cosas. Pero mi búsqueda y mi inquietud, que es una cosa muy interior y además muy movilizante, iba de aquí para adelante y era [nombre del entrevistado] la que iba a montarse en ese tren, y quién sabe cuándo se pueda bajar porque yo en este momento tenía todavía la claridad de cuestionarme, la claridad de frenar, pero es fácil que uno la pierda, que pierda la perspectiva. ¿Por qué? Porque es una lógica envolvente. Además que es un espacio en el que uno empieza a rodearse de las personas que están en la misma lógica, con la misma perspectiva.

El temor se centra en perder la perspectiva por la propia identidad. Pero ese temor no sólo se basa en las habilidades individuales por enfrentarlo, sino que está sujeto a que se acentuó, debido a que son muchos otros individuos los que comparten esa misma lógica.

El término *incoherencia* expresa aquellas contradicciones entre aquello que profesa o promete la empresa y lo que verdaderamente realiza a través de sus políticas. Esta serie de incoherencias se materializa en diversos niveles. Una de ellas es el comportamiento que tienen aquellos que participan representando a la empresa en el proceso de negociación para retener al EC:

[E 2] [...] al principio la relación fue muy cordial, él trataba de convencerme de quedarme en la organización mostrándome que podía acceder a otro cargo mejor que el que tenía, que era muy bueno, que adicionalmente y económicamente iba a tener unos beneficios superiores a los que tenía. Yo le dije "que no", que en la otra empresa yo iba a tener más crecimiento profesional. Esto le dio rabia, y me dijo: "¡ah bueno! Entonces entrega tu puesto y en un mes pues normal, te vas". A partir de ese momento cambiaron las relaciones y él comenzó a ser conmigo muy distante. Entonces eso a mí también me dolió porque en un momento la negociación era cordial y cercana, incluso me ofreció algo mejor, pero en el momento que yo le dije que "no", ya la relación se rompió, como quien dice, no me valoró la empresa.

Se evidencia un malestar en el comportamiento del empleador por no poder retener al personal clave, al igual que existe cierta impotencia por no poder igualar la oferta de la otra empresa. Este malestar se manifiesta en el comportamiento del empleador durante el proceso de negociación:

[E 10] [...] él se fue como para atrás, tiró la cabeza para atrás y me dijo: no [nombre de la entrevistada], entonces te vas de mi oficina, me gritó y me dijo sí, "¡es que no tenemos nada más que hablar, entrega tu puesto en un mes!", y yo: "ah bueno". Yo no me iba a quedar hablando más, a mí me pareció feo eso. El grito que pegó fue tan fuerte que inclusive las personas que estaban afuera escucharon. Yo salí como asustada, y todo el mundo me miró como "¿qué pasó?" [...] ya no existía para él, y yo creo que si me lo encuentro en la calle ni me saluda, [...] tan bobo como que no le gusta que la gente progrese.

Recapitulando lo dicho, se puede afirmar que el diálogo de negociación entre el empleador y EC es un espacio de conocimiento personal para el empleado, que va de la mano con la autocrítica, pero también un espacio en donde la misma empresa recibe una realimentación de la gestión realizada para retener a los empleados.

#### 4.1.2 Factores que inciden en la decisión por parte del EC de retirarse de la empresa

Hay que aclarar que la negociación para retener al EC, ya definida, no sólo se refiere a un único diálogo, sino a un proceso que se inicia con la intención manifiesta por parte del EC de abandonar la empresa. En ese sentido, pueden haber varios encuentros dependiendo de las pujas entre el quedarse e irse, las cuales están acompañadas de ofrecimientos y compromisos.

En la figura 1 se expuso la aplicación teórica de la TJ al proceso de negociación. No obstante, luego del análisis de las entrevistas es pertinente precisar la existencia de más factores por fuera de lo monetario. Ya los psicólogos habían descubierto que en el dilema del prisionero iterativo, la cantidad de cooperación lograda entre ambos actores, así como la norma específica para alcanzarla, están supeditadas a una amplia variedad de factores que guardan una relación con el contexto del juego, con las peculiaridades de los jugadores individuales y con la forma de relación que éstos tengan (Axelrod, 1996). Por eso, considerando estos factores que intervienen en la negociación para la retención del EC, se puede identificar –a partir de la investigación– un detonador, al que se le ha denominado situación “Z”, que no sólo se refiere a una nueva empresa que realiza una nueva oferta monetaria al EC, sino que representa una serie de factores asociados a aspectos personales o, incluso, convicciones propias del EC. De esta manera, como lo muestra el cuadro 4, se identifican dos tipos de factores –desde el punto de vista de aquellos que son objetos de retención– que se encuentran presentes en esta situación “Z”: factores externos (aspectos externos al individuo, que detonan la intención de negociar su permanencia en la organización) y factores internos (aspectos internos al individuo, que detonan la intención de negociar su permanencia en la organización).

Se identifica que los factores internos suelen tener más fuerza e injerencia en la decisión de permanecer o de abandonar la empresa. Esto se da a partir de una toma de autoconciencia de su situación actual, la cual es precedida por algún hecho, situación o circunstancia –que no necesariamente está ligada o motivada por una acción de la misma empresa en donde labora– que lleva al EC a una autocrítica de las condiciones y razones por las cuáles permanece dentro de la empresa.

En la identificación de estos factores, y del proceso de *juego* en donde actúan y participan los actores entrevistados, se vislumbra una diferencia frente a la simulación expuesta en el acápite anterior a partir de la TJ. En todos los casos, la negociación no llega a los cuadrantes 3 y 4, expuestos en la figura 1. En este sentido, una vez que acontece una situación “Z”, y el empleado solicita a la empresa un tipo de beneficio mayor por su trabajo, suelen ocurrir dos posibilidades: 1) o la decisión del empleado es irrevocable, en el sentido de que no hay posibilidad de que se quede, por lo que la negociación se convierte en un espacio para informar su salida más que para negociar su permanencia, ó 2) la empresa equipara la oferta propuesta por la situación “Z”, sea esta suscitada por un factor externo o interno, sin que esto

garantice que el EC permanezca dentro de la empresa. Bajo estas posibilidades, no es necesario ir a otra renegociación como la descrita en el tercer cuadrante de la figura 1, porque en el momento que el EC descubre su estrategia, la lealtad entre empleador y empleado se quiebra.

Cuadro 4

Factores externos e internos que intervienen en la decisión del empleado de abandonar libremente la empresa

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una oferta monetaria de mayor salario o beneficio económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convicciones personales referidas a los valores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cargo de mayor prestigio (y mayor remuneración) dentro del medio o sector económico en donde el empleado se desenvuelve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar una coherencia entre las convicciones y el quehacer dentro de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cargo que le permita aprender cosas nuevas y no quedarse estancado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener tiempo para compartir en familia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cargo en donde el desplazamiento sea un requisito indispensable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de hacer lo que siempre se quiso hacer.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas relaciones con los jefes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en una empresa con mayor prestigio que le permita a la persona ser reconocida en el medio social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso en la carga de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El no-reconocimiento de la labor por el círculo de colaboradores más cercano.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidad de contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a la demografía y cultura de la región.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar de círculos de poder importante dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de ser dueño de su propia empresa, no trabajar para otros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas políticas aplicadas para la evaluación del desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un trabajo desafiante, que lo exija a crecer tanto profesional como personalmente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de planes de carrera dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cansancio por la rutina de las funciones laborales.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Muchas veces la decisión ya está tomada por parte del EC, a pesar de que la contra-oferta supere la oferta inicial. En ese mismo sentido, son los factores internos los que tienen un peso mayor de inamovilidad, es decir, aquello que sea externo para los individuos es posible de negociación, pero lo interno, tiene menos posibilidades. Las respuestas de los entrevistados (EC) ejemplifican lo dicho, incluso muestran cierto aprecio, respeto, amor o reconocimiento por la empresa, siempre y cuando ésta les otorgue las exigencias que se le imponen. Lo anterior se vislumbra en dos situaciones.

Primera situación:

**Entrevistador:** ¿Bajo qué tipo de ofrecimiento te hubieras quedado en la empresa?

**Entrevistado:** [...] ¿él (refiriéndose al empleador) qué más me podría ofrecer? ¿Más salario? Era un momento en que la plata para mí no im-

portaba...igual yo quería crecimiento profesional y yo sabía que allá no iba a tener más crecimiento profesional. Creo que iba a tener esa misma conversación en uno o dos años con él, y en todo ese tiempo, de una u otra forma yo iba a estar buscando una oportunidad mejor, entonces, ¿para qué? Mejor de una vez que ya me salió la otra oferta –que pereza jugar con la suerte–, ya me había salido otro trabajo mejor para crecer profesionalmente. [...] entonces no, no me hubiera convencido bajo ninguna circunstancia. [E 3]

Segunda situación:

[E 5] Después de esa propuesta [*la de la competencia*] llegué a mi empresa y le dije a mi jefe que me iba, y me dijo: “¿qué paso?”, y le conté lo que me ofrecieron. Él me dijo que no hiciera nada, que él tenía que hablar. Eso fue un viernes y yo creo ellos pensaron que no era verdad y se pusieron a averiguar. El lunes me citaron y me dijeron que no querían que me fuera y ¿qué es lo que pedía? Me ofrecieron un proyecto y yo les dije que no me interesaba. Entonces me dijeron que si me quería encargar del grupo de mecatrónica y me ofrecieron 9.500.000 [esto correspondía a un 40% más de su salario] y yo le dije que ¡no!, que 10.500.000. Al ver que no fluía la negociación, entonces yo dije que 10.000.000 y que me pagaran la mitad de la maestría y los gastos del celular. Entonces me dijeron que sí, yo dije que no me voy por la plata y que me quedo porque ustedes son como mi familia. [...] “Yo digo que el que no llora no consigue lo que quiere”.<sup>17</sup>

Luego de caracterizar este espacio de negociación, se procede a interrogar las estrategias que implementan las empresas con el objetivo de retener al personal clave.

#### 4.2 Efectividad de las estrategias de retención del personal

La situación “Z” ya discutida y el proceso de desencanto remiten a interrogar los diversos aspectos que intervienen en la gestión del personal. Así, el modelo de la TJ aplicado al tema de la retención del personal, muestra que aquellos EC que no son contemplados en dicho modelo por considerar su comportamiento *atípico* o *ilógico*, son los llamados *estratégicos* o *claves*. Asimismo, el proceso de desencanto saca a la luz una serie de aspectos que muchas veces son desconocidos por el área de gestión humana. Se pretende presentar algunas *irregularidades*, o aquellos fenómenos sociales que están presentes en las empresas a causa de la *no racionalidad* de los empleados, que para este caso son los EC.

<sup>17</sup> La cuantía de los salarios son ilustrativas, en el sentido de que el interés no está puesto en el valor como tal, sino en la puja de negociación. Todas las cuantías de los salarios de aquí en adelante son nominaciones en pesos colombianos.

En los casos entrevistados, los factores que se han llamado *internos* no compaginan con las lógicas de actuación y conducta racionales, relacionadas estrechamente (y mayoritariamente) con incentivos basados en aspectos monetarios. Esto lo expone claramente un entrevistado.

[E 5] No importaba el dinero, yo me iba porque era una empresa más grande donde yo iba a tener más crecimiento y de una u otra forma era mejor para mi perfil profesional, para mi hoja de vida. Tendría más peso decir que era la tesorera de una empresa como "X", a decir que era la gerente de cuenta, o gerente comercial de un cliente de la empresa "Y". Entonces yo pensaba que era para mí. Así él me ofreciera muchísimo más dinero, yo sabía que le iba a decir que no.

El dinero es un tema que muchos EC ya consideran como superado antes de iniciar el proceso de negociación para su retención. Incluso, dentro de la investigación se encontraron casos extremos en donde el salario que se le ofrecía era 36 veces el salario mínimo colombiano,<sup>18</sup> el cual constituía un aumento del 225% de su salario anterior, y aún así el empleador no fue capaz de retener al EC.

Por otro lado, hay algunos EC que constantemente se encuentran realizando procesos de selección en otras empresas, a manera de poder aprovechar cualquier eventual oportunidad laboral que se les presente. En este sentido, estos empleados no presentan algún tipo de lealtad a la empresa sino que mantienen un vínculo en la medida que obtengan algún tipo de retribución que los beneficie individualmente. El caso de una de las entrevistas es claro. En el momento de ingresar a una organización de gran prestigio, había iniciado dos procesos paralelos, pensando en tener oportunidades en un futuro. Frente a la pregunta del por qué de este comportamiento, respondió:

[E 2] [...] lo que pasa es que yo no soy muy apegada a las empresas, yo no soy, aunque de una u otra forma yo sí me apegué a [nombre de la empresa en donde laboró], yo siempre pienso que las personas no son personas trabajando, sino que son un activo y uno siempre está donde está el mejor postor, ¿cierto?, no solamente para mí el mejor postor es únicamente económico, porque, por ejemplo, la propuesta que me están haciendo en [otra empresa] es muy buena, pero yo digo que la plata no es la felicidad, ¿cierto?, entonces eso no es todo. Me gusta más la oportunidad de crecer y de tener un reconocimiento, me gusta más eso. [...] yo no me apegó a las empresas, yo siempre estoy buscando oportunidades y mirando esto y lo otro.

Es clara la referencia en este punto al tema del reconocimiento como aspecto que se relaciona con la seguridad psicológica del EC (Parkinson, 2003) y, en ese

---

<sup>18</sup> Para el 2011 el Salario Mínimo Legal Vigente en Colombia era de \$535.600 pesos colombianos. El tipo de cambio a dólar americano, al 24 de junio de 2011, era de \$1,782.83 pesos colombianos.



sentido, será uno de los factores internos difícil de gestionar; más aún cuando hay una intención explícita de querer aprovechar la posición, edad y tiempo para buscar un bienestar en el futuro: “[...] porque yo también digo: “uno tiene una época para capitalizarse y yo pienso que este es mi momento” [E 5].

Otro elemento que interroga la efectividad de la retención, es el propósito por parte de muchos EC de no dejarse convencer antes de iniciar la negociación. Aquí la respuesta de uno de los entrevistados, en donde narra el apoyo que recibió por parte de su familia, y con ello la intención de no dejarse persuadir por el empleador:

[E 1] [le dice el esposo]: “necesito que usted sea feliz y en la medida en que usted sea feliz este matrimonio va a salir adelante, y si eso implica que tu actividad cambie y que haya unos ingresos menos en la familia, no importa. En realidad yo te necesito [continúa el esposo] feliz y coherente antes que con plata y deprimida y en realidad vamos es para adelante”. Entonces (sigue la entrevistada), me fui a hablar con mi jefe. Le golpeé la puerta de la oficina, me dijo: “tú no tienes cita conmigo”, “pero igual yo necesito hablar con vos”, le contesté. Entonces me quedé sentada en el sofá del lado. Me temblaban y sudaban las manos. Le dije: “vine a decirte que me voy”. [...] la verdad es que en ese punto ya no había retorno, ya lo que él me hubiera dicho, “le cuadruplico el sueldo”, o lo que fuese, no importaba. En ese punto, ya no había retorno. [...] después recibí una llamada del vicepresidente, diciéndome: “¿cómo así que te vas?”. Me preguntó si había algo que la organización pudiera hacer, y yo le dije que no, que muchas gracias, que no.

181

## 5. Comentarios finales

La administración ha buscado “[...] explicar, con mayor claridad, algunos de los rasgos de irracionalidad que caracterizan a las organizaciones, y que hasta ese momento habían sido negados o tratados sólo como casos especiales de incertidumbre” (Ibarra, 2006: 263). De este modo, la búsqueda de la retención del personal, expresa un sistema flojamente acoplado (*Loosely Coupled Systems*) entre el EC y la empresa. Siguiendo a Weick (1976), se puede afirmar que existe una conexión muy floja o inexistente para la toma de decisiones entre las creencias y la selección de alternativas para la resolución de problemas y posterior toma de decisión cuando se trata de negociar la permanencia de un EC cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. Las soluciones no siempre están directamente relacionadas con los asuntos organizacionales y los resultados. Esto se ve claro en el EC, pues priman en él los propios intereses, por lo que la relación de fidelidad y lealtad, incluso existiendo un contrato laboral vinculante de por medio, no es garantía para que las tomas de decisiones se den de manera racional, sino que se ven

influenciadas por factores y patrones que son producto de diversas lógicas, difíciles de predecir y condicionar.<sup>19</sup>

El espacio de negociación para retener al EC recrea un espacio social complejo dentro del mundo de las empresas y expresa, a su vez, la pugna incansable por tratar de controlar al individuo en aquellos aspectos tan propios como son su libertad de decisión por el lugar donde laborar. Esto lleva a cuestionar la efectividad de la retención del personal, al igual que invita a reflexionar en torno a las estrategias que implementan las empresas con tal objetivo. Es claro que a partir de la negociación descrita, sin importar su resultado –quedarse o retirarse de la empresa–, la relación laboral se amparará en condiciones distintas a las previamente establecidas, y se iniciará una nueva relación entre empleador y EC, fruto de una toma de conciencia de éste último de su actuar dentro de la empresa, y luego de una realimentación de la gestión por parte del empleador.

Las estrategias de retención de personal buscan suscitar sentimientos de adhesión y compromiso por parte de los EC. Cada individuo es único y, con ello, la interacción y decodificación de su realidad tiene códigos tan complejos y tan llenos de significados, que prácticamente se tendrían que realizar estrategias de retención personalizadas –luego de un proceso de comprensión y conocimiento no menos complejo– para garantizar su modo de involucrarse, sintonizarse y comprometerse. Pretender, así, masificar instrumentos, técnicas, herramientas o estrategias que busquen satisfacer las necesidades antes planteadas (factores internos y externos), se vuelve algo sumamente difícil e incongruente, ya que el talento es definido justamente por lo específico y diferente, no por lo estándar.

La investigación se centró en aquellos individuos que son objeto de retención, aspecto de por sí valioso ya que la mayoría de las investigaciones referidas al tema de retención han centrado su mirada en las acciones o estrategias que la empresa implementa con la intención de retener. A partir de los resultados de la investigación, se puede afirmar que una vez que el empleado ha manifestado su intención de irse de la empresa, e independientemente del resultado de la negociación, él termina por abandonarla. Es claro que para la empresa llegar a esta negociación no se convierte en una alternativa viable, por lo que los esfuerzos de gestión estarán encaminados a evitar llegar a tal situación. En ese sentido, el espacio de negociación para retener al EC es tan sólo una reconfiguración de los términos laborales que sencillamente alargan el tiempo de permanencia, pero no cambia la decisión del EC de abandonar la empresa en el largo plazo. Frente a eso, ¿vale la pena negociar su estancia, bajo el riesgo de que la relación termine por ser desgas-

---

<sup>19</sup> Weick (1976) lo fundamenta al afirmar que en una organización pueden existir distintos grados e infinidad de relaciones estrechas, pero que no necesariamente van a ser relaciones fuertes sino que pueden ser débiles. De ahí la necesidad de investigar por el acoplamiento en sí mismo. Por otro lado, el mismo autor rescata el poder hacer estudios comparativos para evaluar los distintos contextos en donde estas relaciones se dan y desarrollan.

tante y sea perjudicial para ambas partes? ¿Cómo lograr un equilibrio? ¿Será tal vez el momento de pensar que la movilidad y la rotación del personal son una dinámica cada vez mayor, por lo que el área de gestión humana tendrá que cambiar su forma de proceder e intervenir?

Ciertamente la planeación del recurso humano es importante y necesaria en cuanto busca disminuir la rotación del personal, pero luego de haber centrado la atención en quienes son objetos de retención, se puede afirmar que no hay garantías de ningún tipo, tan sólo acciones que minimicen su rotación en el corto plazo. Junto con ello, se pueden distinguir tres tipos de EC: 1) aquellos que luego de pasar por un proceso de desencanto, no podrán ser retenidos bajo ninguna motivo; (2) aquellos que negocian su permanencia, participando en el juego para retener, por lo que su continuidad dentro de la empresa dependerá de las opciones y beneficios que se les ofrezca y; 3) aquellos que si bien participan de la negociación para su retención, no se irán de la empresa, independiente de los beneficios o dádivas que les ofrezca el empleador.

A nivel metodológico la investigación ha permitido ahondar en la comprensión de los fenómenos sociales que se inscriben en las organizaciones, concretamente, en los factores asociados al proceso de decisión por retener al EC dentro de un espacio de negociación. La metodología ha posibilitado advertir el proceso de construcción de sentido que realizan los actores sociales, y los factores asociados a ello, centrando sobre todo la atención en los aspectos no monetarios presentes y actuantes en las decisiones. Junto con ello, la metodología cualitativa ha permitido acercarse a develar un proceso de desencanto en donde la racionalidad de las decisiones, no siempre se conjugan en forma coherente y lineal, basadas únicamente en temas de índole económico, sino que aspectos personales y sociales entran a dialogar configurando un complejo tejido social en torno a este espacio de negociación específico. Esto es sin duda, unos de los aportes significativos de esta investigación.

Los resultados de esta investigación invitan también a seguir discutiendo y profundizando en las diversas prácticas administrativas que buscan gestionar el lado humano de las empresas, que no es otra cosa que los individuos que laboran en ellas. Si bien en los últimos tiempos se ha propiciado una mayor reflexión crítica en torno a este tipo de prácticas, es necesario seguir en tal camino, debido a la gran proliferación de modelos y métodos que buscan incidir en los empleados, que lejos de respetar su autonomía, muchas veces la violentan.

## Bibliografía

Axelrod, R. (1996), *La evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y la teoría de juegos*, Alianza, Madrid.

Axelrod, R. (2004), *La complejidad de la cooperación*, Fondo de Cultura Económica, México.

Bernard, J. (1954), "The Theory of Games of Strategy as a Modern Sociology Of Conflict", *Chicago Journals*, vol. 59, núm. 5, pp. 411-424.

Bonilla Castro, E. y Rodríguez, P. (2005), *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*, Norma, Bogotá.

Breweton, P., y Millward, L. (2001), *Organizational Reesearch Methods. A guide for Students and Researchers*, Sage, London.

Casey, T. F. y Warlin, K. (2001), "Retention and customer satisfaction", *Compensation & Benefits Review*, vol. 33, núm 3, pp. 27-31.

Colman, A. M. (2003), "Cooperation, psychological game theory, and limitations of rationality in social interaction", *Behavioral and brain sciences*, vol. 26, núm. 2, pp. 139-198.

Crozier, M. (1980), *Actors and systems: the politics of collective action*, University of Chicago Press, Chicago.

Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003), *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*, Mc Graw Hill Interamericana, Madrid.

Drucker, P. (1993), *La sociedad poscapitalista*, Apóstrofe, Barcelona.

Galeano, M. (2004), *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*, Universidad EAFIT, Medellín.

Geertz, C. (1983), *Blurred Genres: The Refiguration of Social Thought*, Basic Books, Nueva York.

Gonzales-Miranda, D. R. (2009), "Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances", *Revista Universidad EAFIT*, vol. 45, núm. 156, pp. 45-72.

- Hancké, B. (2009), *Intelligent research Design. A guide for beginning researchers in the social sciences*, Oxford University Press, Oxford.
- Harvard Business Essentials (2003), *Contratar y retener a los mejores empleados*, Deusto, Barcelona.
- Ibarra Colado, E. (2006), "Teoría de la Organización. Mapa conceptual de un territorio en disputa", en E. De la Garza Toledo, *Tratado Latinoamericano de Sociología de la Empresa*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 245-284.
- Lazear, E. P. (1986), "Raids and Offer Matching", *Research in Labor Economics*, núm. 8, pp. 141-165.
- Lazear, E. P., y Oyer, P. (2007), *Personnel Economics*, NBER Working Papers 13480. National Bureau of Economic Research, Inc.
- Manpower. (2011), *Resultados Estudios ManpowerGroup sobre escasez de talento 2011*, ManpowerGroup, Milwaukee.
- Messmer, M. (2006), "Four Keys to Improved Staff Retention", *Strategic Finance*, vol. 88, núm. 4, pp. 13-14.
- Muthoo, A. (1999), *Bargaining Theory with Applications*, Cambridge University Press Cambridge.
- Pacheco Espejel, A. y Cruz Estrada, M. C. (2010), *Metodología Crítica de la Investigación*, Patria, México.
- Parkinson, M. (2003), *Aplicación de la psicología en los negocios*, Mc Graw Hill, México.
- Petersen, T. (1994), "On the Promise of Game Theory in Sociology", *Contemporary Sociology*, pp. vol. 23, núm. 4, pp. 498-502.
- Peterson, C. H. (2005), "Employee Retention: The secrets behind wal-mart's successful hiring polices", *Human Resource Management*, vol. 44, mun. 1, pp. 85-88.
- Pindyk, R. S. y Rubinfeld, D. (2001), *Microeconomía*, Prentice Hall, Madrid.
- Shankar Pawar, B. (2009), *Theory Building for Hypothesis Specification in Organizational Studies*, Sage, London.

Sheridan, J. E. (1992), "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 5, pp. 1036-1056.

Shubik, M. (1982), *Teoría de juegos en las ciencias sociales: Conceptos y soluciones*, Fondo de Cultura Económica, México.

Solomon, R. C. (1999), "Game Theory as a Model for Business and Business Ethics" *Business Ethics Quarterly*, vol, 9, núm. 1, pp. 11-29.

Spencer, D. (1986), "Employee voice and employee retention", *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 3, pp. 488-502.

186 Swedberg, R. (2001), "Sociology and Game Theory: Contemporary and Historical Perspectives", *Theory and Society*, vol. 30, núm. 3, pp. 301-335.

Weick, K. E. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems" *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 1, pp. 1-19.

Whittington, R. (2002), *¿Qué es la Estrategia? ¿Realmente importa?*, Thompson, Madrid.

# Gestión estratégica y reglamentación municipal

---

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 12-06-2013

Rigoberto Ramírez López<sup>1</sup>  
Gerardo Zamora Fernández de Lara<sup>2</sup>

## RESUMEN

El pensamiento estratégico tiene dimensiones espacio-temporales relacionadas con la comprensión de contextos y con la visión de horizontes. Es precisamente el contexto sociocultural y político-económico de los dos últimos decenios del siglo pasado y la visión de futuro que se delineó en ese periodo, lo que ha trazado los cambios organizacionales e institucionales en que hoy se mueven los distintos actores de la sociedad. Este nuevo escenario ha venido a modificar de manera considerable el estilo de gestionar la cuestión pública. En esa perspectiva nos interesa indagar cómo han repercutido esos cambios en el ámbito publi-administrativo de nuestro país, especialmente en lo que toca a la gestión pública municipal. Iniciamos con un bosquejo de algunos aspectos sociopolíticos para comprender el nuevo contexto de la gestión pública en el país y las características de la llamada nueva gestión con sentido estratégico, para luego arribar a lo que finalmente nos interesa: cómo se expresan esas características en el marco reglamentario de los municipios, particularmente en la reglamentación de las ciudades-capital del país que, por su condición, no deberían estar al margen de esta corriente de pensamiento.

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Política y Cultura de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Correo electrónico: rramirez@correo.xoc.uam.mx

<sup>2</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Política y Cultura de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Correo electrónico: zaflg@correo.xoc.uam.mx

## ABSTRACT

Strategic thinking contains space-time scales related to context understanding and viewing of goals. The sociocultural and political-economic context of the last two decades, together with the vision of the future that was outlined in that same period, is what charted organizational and institutional changes where social actors are performing nowadays. This new scenario has modified considerably the way public process is managed. Regarding that perspective, our interest is to investigate how these changes have impacted the public and administrative fields in our country, especially concerning local public management. Starting from an outline of some socio-political aspects that will allow us to understand the new context of public management in our country and the features of the so called new management with strategic direction, we will get to the point that really interests us: how to express these features in the regulatory context of the municipalities, specifically in the regulation of capitals of the country that, because of their nature, should not be outside this current of thought.

---

**Palabras clave:** Gestión estratégica, gobernabilidad y gobernanza, gestión gubernamental, reglamentación municipal.

**Keywords:** Strategic management, governability, government management, local regulation.



## Introducción

En buena medida el pensamiento estratégico tiene dimensiones espacio-temporales relacionadas con la comprensión de contextos y con la visión de horizontes. Es precisamente el contexto sociocultural y político-económico de los dos últimos decenios del siglo pasado –inscritos en el fenómeno de globalización– y la visión de futuro que se delineó en ese periodo para el ingreso de los países a este siglo XXI, lo que ha trazado los cambios organizacionales e institucionales en que hoy se mueven los distintos actores de la sociedad.

En esa perspectiva nuestro propósito es indagar cómo han repercutido esos cambios en el ámbito publiadministrativo de nuestro país, especialmente en lo que toca a la gestión pública y a sus manifestaciones en el ámbito municipal.<sup>3</sup> Para ello, necesariamente iniciamos con un bosquejo general de algunos aspectos sociopolíticos importantes para comprender el nuevo contexto de la gestión pública en el país y las características de la llamada nueva gestión con sentido estratégico, para arribar a lo que finalmente nos interesa: cómo se expresan esas características en el marco reglamentario de los municipios, particularmente en la reglamentación de las ciudades-capital del país que, por su condición, no deberían estar al margen de esta corriente de pensamiento.

189

## 1. Las transformaciones de la vida pública

La década de los ochentas ha sido definida como la década perdida para toda América Latina. En particular, para México, fue una década que cimbró las estructuras del gobierno, de los partidos políticos y de la sociedad misma. Lo que empezó como una crisis de insolvencia fiscal terminó por exigir cambios profundos en el quehacer gubernamental y cambios en las estructuras de gobierno. En el pasado, según lo han reseñado varios autores, “... los viejos patrones de gobierno tendían a uniformar los problemas y a homologar las políticas para resolverlos. El gobierno mexicano, como muchos otros gobiernos, pudo operar de esa manera porque contaba entonces con una red de organizaciones sociales y políticas obligatorias que tenían los medios para controlar el flujo de las diversas demandas y compatibilizarlas selectivamente en un mismo formato, de acuerdo al interés de los gobernantes” (Aguilar, 1994: 30).

Hacia adelante el panorama sería distinto, el espectro de la vida pública se tornaba más complejo por impulsos tanto de los actores de la sociedad civil como

---

<sup>3</sup> Dado este propósito, conjeturamos que las transformaciones sociopolíticas han generado un escenario de multiplicación de centros de poder y decisión en México, lo cual se ha traducido en el rediseño de los marcos institucionales con los que funcionan los gobiernos municipales; sin embargo, este proceso de renovación institucional para la gestión pública no ha sido homogéneo en todos los municipios, como tampoco en las ciudades-capital del país.

de la esfera gubernamental, que no necesariamente respondían a las mismas expectativas pero sí denotaban la emergente pluralidad de centros de poder.

Por sólo situarnos en la esfera gubernamental, un indicador que puede mostrar que las acciones unánimes del gobierno federal son cosa del pasado y que el estilo de gestionar la cuestión pública ha tenido que transformarse de manera sustantiva, es el número de controversias constitucionales<sup>4</sup> que se han promovido en los últimos cuatro sexenios, lo cual expresa las diferencias de enfoque que los distintos órdenes de gobierno tienen sobre sus facultades, sobre los problemas públicos y sobre las posibles alternativas de solución a los mismos. El primer presidente priista que debió afrontar voces disonantes fue Ernesto Zedillo, aunque se presentaron sólo 10 controversias constitucionales en su periodo, mientras que en el sexenio de Vicente Fox se presentaron 61 controversias constitucionales, y finalmente la confrontación fue aún mayor en el gobierno de Felipe Calderón con un total de 85 controversias. Cabe destacar que en promedio, en el 66% de los casos, los promotores de las controversias fueron los gobiernos municipales, mientras que 15% las promovieron los gobiernos estatales (Cámara de Diputados, 2013).<sup>5</sup>

De manera que se ha transitado de un sistema político formador de unanimidades ficticias a un modelo plural, donde cada gobierno tiene su propia agenda y su propio enfoque de los problemas y de las soluciones. Dicha transformación necesariamente ha generado cambios en el sistema administrativo: los gobiernos asumen cada vez más que gobernar en contextos políticos plurales y autónomos, de alta intensidad ciudadana y con graves problemas sociales irresueltos, parece exigir dos requisitos fundamentales: gobernar por políticas y gobernar con sentido público. Las estrategias generales y homogéneas, así como los estilos de gobierno secretos, excluyentes y clientelares, están previsiblemente condenadas en el futuro inmediato a la ineficiencia administrativa, al castigo electoral y a la hostilidad política (Aguilar, 1994: 30).

Por otra parte, desde el lado de la sociedad civil, las demandas de los movimientos sociales y de las organizaciones civiles escapaban a las típicas exigencias materiales y ahora también se orientaban hacia la democracia, la libertad, la protección al medio ambiente, etcétera. El esquema de gobierno autoritario no fue capaz de asimilarlas mediante una forma dialogada, coordinada y no conflictiva. Por el contrario, las respuestas gubernamentales tendían a mostrar su incapacidad de go-

---

<sup>4</sup> Una controversia constitucional es un proceso jurisdiccional interpuesto ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación, como instancia única en la que se dirimen conflictos de constitucionalidad o de legalidad surgidos a partir de la distribución de competencias en los distintos órdenes jurídicos o derivados del principio de división de poderes. El objeto de la controversia constitucional es resolver en torno a la disputa del ámbito de competencias entre los órganos en conflicto. Así, en la sentencia se llegará a la conclusión de cuál fue el órgano que actuó "indebidamente" y fuera de su esfera de atribuciones y, por lo tanto, se restituirá dicha competencia al órgano que indique la sentencia.

<sup>5</sup> [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila.htm](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila.htm)

bernar y representar a sus sociedades, pues los métodos usados fueron regularmente represivos. Los movimientos sociales de la década de los sesenta del siglo XX se levantaron contra la manera autoritaria de gobernar y exigieron mayores libertades, apertura democrática, nuevas formas de comprender la convivencia social, derechos asociados a la calidad de vida y un espacio público más plural.

En las décadas siguientes se desarrollaron con mayor profundidad esas nuevas demandas sociales, tanto que surgirían formas de organización no vinculadas con el Estado ni con beneficios gremiales, pero que trataban los problemas públicos de manera independiente y exigían una nueva manera de comportamiento estatal, que reconociera la pluralidad de actores y demandas (Kooiman, 2005: 50).

A manera de resumen, la crisis económica y financiera del Estado, la globalización y la complejidad social, trajeron consigo críticas y desajustes al modelo jerárquico burocratizado del ejercicio publi-administrativo y, por tanto, cambios en el gobierno, en la sociedad y en sus relaciones; estos efectos se acrecentaron en nuestro país ya que muchos asuntos de la vida pública se canalizaban a través de las corporaciones sociales que el gobierno había estructurado para procesar las demandas y las problemáticas sociales.

191

## 2. Gestión pública, gobernanza y gestión estratégica

Hemos señalado que el panorama político de México ha cambiado notablemente en los últimos veinticinco años por diferentes razones, entre ellas: la alternancia y la generación de diversos polos desde donde se ejerce el poder político, la variedad de gobiernos municipales de todos los signos políticos y con distintas estrategias para afrontar las problemáticas públicas y, por tanto, con visiones a veces contrastantes respecto a sus posibles formas de solucionarlas. Además, en ocasiones los actores sociales cuentan con más información que los gobiernos sobre los problemas y sus posibles soluciones.

Este escenario diverso y complejo obliga a los gobiernos a recurrir a modelos de gestión desarrollados en el seno del enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP),<sup>6</sup> que como veremos más adelante, son profundamente contextuales; es decir, tanto la *gestión pública*, como la gobernanza y la gestión estratégica ponen un

---

<sup>6</sup> Para un buen entendimiento del surgimiento de la NGP se puede consultar a diferentes autores, entre ellos podemos señalar en México a Luis F. Aguilar (2006), David Arellano (2004), Enrique Cabrero (2000) y Omar Guerrero (2004), y en el caso de Estados Unidos a Michael Barzelay (2003), y David Osborne y Ted Gaebler (1997), entre otros. A grandes rasgos los diferentes autores coinciden en señalar a Christopher Hood como el precursor del enfoque, quien señala siete doctrinas en las que se apoya: 1. La participación de profesionales de la administración; 2. Explicitación de estándares y evaluación del desempeño de las agencias mediante ellos; 3. Énfasis en el control de los resultados; 4. Desagregación de unidades en el sector público; 5. Cambio en la competencia entre las agencias del gobierno; 6. Énfasis en las técnicas de gestión del sector privado; y 7. Alta disciplina en el uso de los recursos del gobierno (véase Arellano, 2004: 127).

énfasis muy marcado en la relación de las estructuras organizacionales del gobierno con el entorno social.<sup>7</sup> Se recurre al contexto para alimentar la agenda de gobierno, para su definir prioridades, y para enfocar su visión y entendimiento de los problemas públicos, con la intención de acertar en los diagnósticos y por tanto ser más atinado en las posibles soluciones. Si tanto la gobernanza como la gestión estratégica ponen énfasis en el contexto social, necesariamente su operacionalización pasa por reconocer a los actores sociales y promotores de políticas que están en el entorno de las organizaciones gubernamentales. Ante este nuevo escenario se esperaría que la gestión gubernamental recurra a ellos para decidir conjuntamente, para responsabilizar a los actores sociales interesados y para incrementar la probabilidad de que tanto las decisiones como las políticas y los proyectos concretos, tengan un desenlace positivo.

192

A partir de lo expuesto, conviene presentar un breve apunte acerca de esos tres conceptos que, por su extraordinaria vinculación, se han convertido en el eje articulador del nuevo paradigma de gestión gubernamental.

*Gestión pública.* Entendemos la gestión pública como el conjunto de decisiones, políticas y acciones que los gobiernos ejecutan, apoyándose en estructuras orgánicas, funcionales y legales que les permiten aplicar recursos –humanos, financieros y materiales– para la generación de bienes y servicios públicos destinados a la atención y resolución de los problemas y demandas de la sociedad.<sup>8</sup> Se trata, en efecto, de un espacio organizacional e institucional que configura las relaciones específicas entre gobierno y sociedad, y canaliza el flujo comunicativo entre gobernantes y gobernados para el tratamiento de los asuntos públicos (Ramírez y Zamora, 2008: 75).

Dentro de esta definición aparecen por lo menos cuatro elementos que son vitales en el estudio de la gestión pública en general pero que son especialmente importantes en el tratamiento de la gestión pública municipal: estructuras formales –legales–; estructuras organizacionales; recursos humanos, económicos y materiales; y decisiones, políticas y acciones de gobierno.

Ahora bien, de manera complementaria debe señalarse que la gestión pública municipal comprende los aspectos gubernamentales y administrativos de los municipios. De tal forma que las instancias directamente responsables de esta gestión

---

<sup>7</sup> Los enfoques de gestión estratégica coinciden en el hecho de que las organizaciones públicas y privadas se desarrollan "...en contextos turbulentos, donde la información no es precisa y la movilidad crea grandes espacios de incertidumbre. [...] La estrategia no es predicción, sino comprensión de la estrategia del otro. Se trata de establecer la direccionalidad más apropiada respecto de un contexto. La estrategia no trata con mundos racionales, globales y lineales, sino que ve el contexto como una serie de actores, con intereses, contradicciones y alternativas, y de sistemas móviles y cambiantes, donde el poder y el conflicto son los ingredientes principales. Los actores y agencias no pueden controlar a otros actores pero sí dirigirlos, cooptarlos, vincularse en relaciones de fuerza y negociación" (Arellano, 2006: 20-26).

<sup>8</sup> Debe quedar claro que la gestión pública no se reduce a las capacidades y acciones de los gobiernos, sino que en ella también participan diversos actores no gubernamentales interesados en los asuntos públicos y en la solución de los problemas colectivos. Sin embargo, por el tema aquí tratado, pondremos

son: el ayuntamiento como órgano de gobierno que decide las políticas y el aparato administrativo como ejecutor operativo de dichas políticas.

*Gobernanza.* En la literatura especializada sobre la emergencia y el uso del concepto de gobernanza, existe coincidencia en señalar que la gobernanza es aplicable a la gestión pública para destacar que en las sociedades contemporáneas –diversas y complejas– no basta sólo la acción de los gobiernos en el tratamiento de los problemas sino que se requiere de la participación de los actores sociales para definir y orientar las decisiones y políticas encaminadas a su solución.<sup>9</sup> Esto implica que el gobierno transite de un modelo de gestión que “imponía” el rumbo o destino de la sociedad, a otro modelo de gestión donde necesariamente debe integrar a su deliberación y acción a agentes económicos y sociales independientes de las estructuras gubernamentales y que por tanto las acciones de dichos grupos sociales o económicos no necesariamente se apegan a lógicas políticas gubernamentalmente establecidas (véase Aguilar, 2006: 84).

De manera que el término gobernanza se utiliza para indicar una nueva manera de gobernar (gobernación/gobernanza) “caracterizada por la interacción entre una pluralidad de actores, las relaciones horizontales, la búsqueda del equilibrio entre poder público y sociedad civil y la participación en el gobierno de la sociedad en general, y no de un único actor, sea éste político, económico, social o cultural” (Cerrillo i Martínez, 2005: 13).

En resumen, la interacción corresponsable y comprometida entre gobierno y sociedad es la característica central del enfoque de la gobernanza:

“...es un procedimiento moderno en la tarea de gobernar, que se realiza por medio del diálogo, la negociación y el esclarecimiento de metas, fortalecidos por una comunicación política eficaz. Los actores participantes, provenientes de los sectores públicos o privados o también de la sociedad civil, se posicionan en el proceso de construcción de las políticas públicas. En principio, la gobernanza es una técnica para la realización de fines institucionales inducidos por el consenso y provistos de políticas públicas que la acompañan en la acción pública” (Bassols, 2011: 16).

---

énfasis en la gestión público-gubernamental. Adicionalmente conviene recordar la acertada distinción de Bozeman entre gestión pública y gerencia pública, donde plantea que la gestión pública está más relacionada al enfoque del análisis de políticas públicas, mientras que la gerencia pública está vinculada estrechamente a la escuela de negocios o la administración privada; no obstante, el autor admite la posibilidad de una promisorio síntesis ecléctica entre ambas (véase Bozeman, 1998: 37-42).

<sup>9</sup> Existe un amplio consenso en considerar a la gobernanza con este significado de participación de los actores no gubernamentales en las decisiones políticas y en la dirección de la sociedad. Entre los autores que comparten esta visión se pueden citar a Agustí Cerrillo, Guy Peters, Jan Kooiman, Renate Mayntz, R. A. W. Rhodes, Jon Pierre y Joan Prats, entre otros. Sus planteamientos se encuentran reseñados en Aguilar (2006: 100-128).

*Gestión estratégica.* En la actualidad las funciones sustantivas del gobierno han dejado de ser equivalentes a previsión, mando y control irrefutables, a decisiones en las alturas y a controles verticales, y comienza a admitirse la necesidad de formular propósitos claros de utilidad para las comunidades en coordinación con ellas mismas y a descubrir la conveniencia de construir asociaciones con actores sociales relevantes, centros de investigación, redes de políticas, y crear alianzas estratégicas, para poder realizar las actividades de conducción que antes realizaba sin oposición e impugnaciones el gobierno. Como se ha dicho, cada vez más el entorno social condiciona las decisiones y políticas gubernamentales, así como sus resultados.

Quizá la concepción estratégica sea la que mejor conecte los marcos institucionales formales establecidos para la actuación de los gobiernos con el sentido moderno de gobernanza, al poner énfasis en que la gestión gubernamental entronque con las expectativas e intereses de los agentes sociales, políticos y económicos, a fin de proyectar futuros deseables y valores compartidos susceptibles de concretarse espacial y temporalmente.

Por ello, la gestión estratégica reivindica que las organizaciones del gobierno deben explicitar la misión, visión, objetivos y metas, pues son los elementos que permiten hacer una declaración formal de la actividad a la que la organización se dedica; de los fines/objetivos/metastas que quiere alcanzar sostenidamente y que representan la razón de ser de la organización, de los valores que expresan y se quieren respetar en su realización; de los resultados concretos de excelencia/superioridad que quiere producir y de los destinatarios de sus actividades y productos (Aguilar, 2006: 285-286; Arellano, 2006: 53-77). De ahí que esos elementos –misión, visión, objetivos, metas, impacto, resultados, etcétera– sean también referentes para estimar la eficacia, la eficiencia y la calidad de la gestión, desde la perspectiva estratégica.

Es importante resaltar el desplazamiento o el recorrido que debe darse de la planeación estratégica a la gestión estratégica y a la mente estratégica. Lo cual implica que un plan aunque sea estratégico, si no cuenta con instrumentos operativos para materializar los objetivos, es decir, con instrumentos de gestión enfocados a lograr objetivos sociales construidos colectivamente entre sociedad y gobierno, tendrá un futuro incierto. Además, un plan estratégico y una gestión estratégica tampoco sirven de nada si el gobierno no cuenta con los recursos humanos que sean capaces de convertirse en agentes que conduzcan el proceso de cambio estratégico y que desarrollen sus funciones con mente estratégica; entonces, planeación estratégica, gestión estratégica y mente estratégica son una triada que debe estar presente, de lo contrario los efectos no serán ni positivos, ni visibles, ni valorados por la sociedad (Aguilar, 2006: 258).

### 3. El estudio de la reglamentación municipal

En este marco de transformación en las relaciones entre los diferentes órdenes de gobierno y de cambio en los modelos de gestión en México, es que en el 2012 dio inicio el programa de investigación que tiene por objetivo analizar la reglamentación municipal como instrumento de gestión gubernamental. Para ello se eligió un conjunto de 12 municipios que a la vez son ciudades capital: Aguascalientes, Chihuahua, Colima, Cuernavaca, Guanajuato, Hermosillo, Oaxaca, Querétaro, Saltillo, Tepic, Tuxtla Gutiérrez y Zacatecas. El primer dato que debe mencionarse es que se seleccionó un total de 250 reglamentos que regulan los principales campos de la gestión municipal, tanto tradicionales –servicios públicos: agua potable, limpia y recolección de basura, mercados, etcétera– como modernos –planeación urbana, participación ciudadana, conservación del medio ambiente, comunicación y transparencia, etcétera–. Muestra que podemos considerar indicativa de la configuración que tienen los cuerpos reglamentarios de las ciudades-capital del país.

La tradición normativa de los ayuntamientos, conocida en la época colonial como “ordenanzas”, se vio particularmente limitada durante casi todo el siglo XX por los efectos centralizadores del régimen político mexicano, que marginaba la actuación de los municipios y sus gobiernos pese a la figura constitucional del municipio libre. Sería hasta la reforma constitucional de 1983 cuando de nuevo se retoma el interés y la importancia de la reglamentación municipal, a partir de que se faculta a los Ayuntamientos, de conformidad con las legislaciones estatales, a expedir “los bandos de policía y buen gobierno y los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones” (Art. 115 de la Constitución, fracción II).

A partir de entonces, formalmente la reglamentación municipal tiene un estatuto propio en el régimen de derecho mexicano, y por tanto, es un “un instrumento jurídico que ordena, racionaliza y regula la acción gubernativa ... [siendo] especialmente el que involucra la acción administrativa del Ayuntamiento y su gestión frente a la comunidad que representa” (Pontífes, 1988: 49 y 86).

Es de apreciar la importancia que debiera tener la reglamentación municipal precisamente como reguladora del ejercicio público-administrativo de los gobiernos locales y evaluarla como instrumento de gestión estratégica. Visto ello en la perspectiva de comprender los reglamentos no sólo como mera norma jurídico-formal sino como instrumento de gobernación<sup>10</sup> con dimensión política, económica, social y cultural para las sociedades locales.

---

<sup>10</sup> El término gobernación refiere a la capacidad de los gobiernos en aplicar las facultades y recursos de que están dotados institucionalmente. Sin embargo, la NGP estima que esta capacidad de gobernación es una condición necesaria más no suficiente para lograr una gestión eficaz, eficiente y de calidad, pues para ello requiere, además, del proceso de gobernanza con visión estratégica. De ahí que se suele mencionar conjuntamente *gobernación/gobernanza*.



En relación con el estudio comparado de las ciudades-capital, precisamente se trata de observar si sus cuerpos reglamentarios contienen factores de gobernabilidad, gobernanza y planeación que orienten hacia una gestión público-administrativa con sentido estratégico para un mejor desempeño de los gobiernos en los distintos campos de su intervención. Con ello se intenta un primer acercamiento, por ahora de carácter documental y formal, para detectar la situación que guarda el marco reglamentario de las ciudades-capital en relación con el paradigma del pensamiento estratégico.

#### 4. Resultados de la indagación

*Regulación de gobernabilidad.* Si por gobernabilidad entendemos la capacidad que tienen los gobiernos para atender con eficacia y eficiencia los requerimientos y necesidades de su población, debemos entonces suponer que una premisa para desarrollar esa capacidad se encuentra, en el caso de los municipios, en la estructura reglamentaria que norma los distintos campos de la gestión municipal, contemplando al menos cinco aspectos para ordenar la actuación de los gobiernos en esa perspectiva de gobernabilidad:

- Definir ejecutores o responsables de las acciones del gobierno en los distintos campos de intervención.
- Establecer coordinadores de las políticas específicas a que den lugar los programas de gobierno municipales.
- Considerar los coadyuvantes o proveedores que auxilien la concreción de las políticas.
- Señalar los agentes supervisores del desempeño gubernamental.
- Determinar los beneficiarios y/o sectores de la población objeto de la atención de programas y políticas.

En atención a esos cinco aspectos o indicadores que configuran el marco de los factores de gobernabilidad en la reglamentación municipal, lo que se encontró en el estudio es que del total de los 250 reglamentos considerados, 91 de ellos (36%) sí establecían hasta cuatro o cinco de esos indicadores, mientras que el resto de los reglamentos (64%) sólo consideraban tres o menos de esos factores. De suerte que sólo cuatro ciudades-capital (Aguascalientes, Tepic, Chihuahua y Tuxtla Gutiérrez), de las doce consideradas en el estudio, mostraron buen apuntalamiento a la gobernabilidad en su cuerpo reglamentario al presentar mayor número y porcentaje de reglamentos con cuatro o cinco de los indicadores mencionados: Aguascalientes lo registró en 71% de su cuerpo reglamentario; Tepic en 67% del total de sus reglamentos; Chihuahua en 46% de su conjunto reglamentario; y Tuxtla Gutiérrez en 44% de sus reglamentos (véase cuadro 1).



**Cuadro 1**  
Presencia del factor de gobernabilidad

CIUDAD-CAPITAL	NIVEL DE CALIDAD				SUMA CALIDADES POSITIVAS	TOTAL
	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	BUENA	MUY BUENA		
Aguascalientes	20.8%	8.3%	33.3%	37.5%	70.8%	100.0%
Tepic	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	66.7%	100.0%
Chihuahua	21.4%	32.1%	17.9%	28.6%	46.4%	100.0%
Tuxtla Gutiérrez	22.2%	33.3%	22.2%	22.2%	44.4%	100.0%
Saltillo	33.3%	26.7%	26.7%	13.3%	40.0%	100.0%
Hermosillo	40.0%	20.0%	10.0%	30.0%	40.0%	100.0%
Cuernavaca	39.4%	27.3%	27.3%	6.1%	33.3%	100.0%
Colima	33.3%	33.3%	25.9%	7.4%	33.3%	100.0%
Querétaro	22.2%	44.4%	22.2%	11.1%	33.3%	100.0%
Zacatecas	20.0%	46.7%	20.0%	13.3%	33.3%	100.0%
Guanajuato	37.9%	48.3%	13.8%	0.0%	13.8%	100.0%
Oaxaca	66.7%	18.5%	14.8%	0.0%	14.8%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>33.6%</b>	<b>30.0%</b>	<b>22.0%</b>	<b>14.4%</b>	<b>36.4%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Base de datos del programa de investigación *Estudio comparado de la Reglamentación Municipal*. Área de Gestión Estatal y Sistema Político. UAM-X. Febrero de 2013. Elaboración propia.

Así, de acuerdo con los datos registrados en el estudio (véase Cuadro 1), la calidad del marco reglamentario de las ciudades-capital, en términos de orientar hacia la gobernabilidad en la gestión publiadministrativa, se puede calificar como deficiente en 33.6% de los reglamentos, por registrar sólo uno o dos de los cinco indicadores considerados; insuficiente en 30% de los casos al retomar tres indicadores; con buena calidad 22% de los reglamentos por contener cuatro de los indicadores; y con muy buena calidad sólo 14.4% de los reglamentos por incluir los cinco factores de gobernabilidad.

*Regulación de gobernanza.* Desde el enfoque de la gobernanza, la gestión gubernamental debe tener un fuerte vínculo con la sociedad, más allá de la obligación y responsabilidad que implica el sentido de gobernabilidad circunscrito al ámbito político-administrativo interno del aparato de gobierno; esto es, para la gobernanza no basta la indispensable presencia de los agentes gubernamentales en la actuación pública sino que requiere también de la participación de los actores sociales en la decisión y operación de las políticas públicas. En este sentido, el estudio indagó hasta qué punto el marco reglamentario de las ciudades-capital propicia o estimula desde su normatividad la participación de actores sociales, considerando, a manera de correlato, los mismos cinco indicadores señalados para la gobernabilidad pero ahora orientados explícitamente a la intervención societal en los campos de gestión:

- Promover la representación de actores sociales como ejecutores o corresponsables de programas y políticas públicas en los distintos campos de gestión.
- Establecer coordinadores sociales para las políticas específicas a que den lugar los programas de gobierno municipales.
- Auspiciar que miembros de los diferentes sectores sociales coadyuven y auxilien en la concreción de las políticas.
- Integrar agentes sociales en la supervisión del desempeño gubernamental.
- Determinar los beneficiarios y/o sectores de la población objeto de la atención de programas y políticas.

Respecto a esos indicadores de gobernanza el hallazgo es decepcionante (véase el cuadro 2), pues sólo 12 (4.8%) de los 250 reglamentos merecieron una buena calificación al disponer en su normatividad cuatro o cinco de los factores de gobernanza arriba señalados. De los 238 reglamentos restantes, 217 (86%) contienen uno o dos de los indicadores, por lo que resultan deficientes en materia de gobernanza y los otros 21 reglamentos (8.4%), al integrar tres de los aspectos mencionados, aún resultan con calidad insuficiente en esta materia.

**Cuadro 2**  
Presencia del factor de gobernanza

CIUDAD-CAPITAL	NIVEL DE CALIDAD				SUMA CALIDADES POSITIVAS	TOTAL
	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	BUENA	MUY BUENA		
Aguascalientes	75.0%	8.3%	4.2%	12.5%	16.7%	100.0%
Tepic	83.3%	0.0%	0.0%	16.7%	16.7%	100.0%
Querétaro	88.9%	0.0%	5.6%	5.6%	11.1%	100.0%
Zacatecas	93.3%	0.0%	0.0%	6.7%	6.7%	100.0%
Tuxtla Gutiérrez	88.9%	5.6%	0.0%	5.6%	5.6%	100.0%
Oaxaca	88.9%	7.4%	3.7%	0.0%	3.7%	100.0%
Chihuahua	82.1%	14.3%	3.6%	0.0%	3.6%	100.0%
Cuernavaca	87.9%	9.1%	3.0%	0.0%	3.0%	100.0%
Guanajuato	93.1%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Colima	85.2%	14.8%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Saltillo	93.3%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Hermosillo	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>86.8%</b>	<b>8.4%</b>	<b>2.0%</b>	<b>2.8%</b>	<b>4.8%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Base de datos del programa de investigación *Estudio comparado de la Reglamentación Municipal*. Área de Gestión Estatal y Sistema Político. UAM-X. Febrero de 2013. Elaboración propia.

De manera que los factores de gobernanza tienen muy baja expresión en la reglamentación municipal de las ciudades-capital consideradas en el estudio: las tres capitales mejor posicionadas sólo registran de dos a cuatro reglamentos con

buena calidad del factor gobernanza dentro de su cuerpo reglamentario, ellas son: Aguascalientes, Tepic y Querétaro. Las otras nueve ciudades no alcanzan un buen posicionamiento, pues la mayoría de sus reglamentos son omisos en orientar hacia una gestión con perspectiva de gobernanza.

Regulación con sentido estratégico.- El pensamiento estratégico ha permeado a la administración y gestión públicas del país desde hace tres década, aunque con avances y resultados muy heterogéneos en los distintos círculos publi-administrativos, pero no hay duda de su influencia en ellos, así sea sólo por la cada vez más frecuente denominación de gestión estratégica que se adopta para indicar una orientación distinta a la gestión con cánones del modelo burocrático. Justo es decir que el pensamiento estratégico en la gestión pública se ha acompañado provechosamente de los rasgos propios y complementarios de la gobernabilidad y la gobernanza; de alguna manera ambas devienen en soportes indispensables para una gestión con sentido estratégico, estos es, para una gestión gubernamental que no se rige sólo por planes genéricos e inflexibles, sino que requiere de una programación específica que combine y coordine recursos para diseñar y operar políticas y acciones en contextos acotados, que involucre a los actores interesados para lograr eficacia, eficiencia y calidad en el desempeño de las funciones y servicios de su competencia y, además, con una visión que rebase el corto plazo.

De nuevo, con la idea de observar si en la reglamentación municipal existen factores proclives a una orientación estratégica en la gestión gubernamental, se definieron varios tópicos que a nuestro juicio son indispensables para una normatividad de carácter estratégica que rija el quehacer de los gobiernos en las ciudades-capital; ellos son:

- Definir responsables de la acción gubernamental en el campo de gestión que se trate.
- Determinar la población objetivo a quien se dirige la acción del gobierno.
- Orientar hacia la planeación y programación de las actividades y políticas.
- Señalar los procesos y cursos de acción derivados de la planeación/programación.
- Fijar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el desempeño de la gestión.
- Proponer instrumentos de monitoreo y evaluación a los programas y políticas del gobierno.
- Promover el sentido público-comunitario que es propio de la naturaleza misma de la gestión gubernamental.

En realidad esos siete tópicos o indicadores son los referentes básicos e indispensables que deben estar presentes en una gestión gubernamental con alcance estratégico. A partir de esos indicadores se realizó el registro de su presencia o

ausencia como expresión tendencial de los factores estratégicos en los cuerpos reglamentarios de cada ciudad-capital.

Los resultados de la indagación en el conjunto reglamentario de las 12 ciudades-capital es muy interesante e indicativo de la situación que guarda el marco reglamentario de las ciudades-capital del país, como soporte de una gestión gubernamental con orientación estratégica.

El reporte general de la indagación nos señala el peso específico que tiene cada uno de los tópicos en el conjunto de los 250 reglamentos objeto del estudio (véase Cuadro 3). Así, observamos que el mayor peso lo obtiene el requisito de asignar al responsable ejecutor de los programas de gobierno, figura registrada en 71% de los reglamentos considerados; en segundo lugar se encuentra el tópico relativo a la necesidad de establecer procesos y cursos de acción, presente en 67% de los reglamentos, y enseguida aparece el requerimiento de planeación-programación en 58% de los casos. Después, con menor frecuencia y peso en la reglamentación municipal encontramos la presencia del sentido público-comunitario (54%), la orientación de eficacia, eficiencia y calidad (40.8%), el establecimiento de sistemas de evaluación y monitoreo para las acciones de gobierno (38.4%) y, por último, la determinación de la población objetivo a la que se dirigen los programas y políticas (35.6%).

**Cuadro 3**  
Indicadores estratégicos

CIUDAD-CAPITAL	NÚCLEO ESTRATÉGICO						
	RESPONSABLES DE SU APLICACIÓN	POBLACIÓN OBJETIVO (SOCIETAL)	PLANEACIÓN/ PROGRAMACIÓN	PROCESOS Y CURSOS DE ACCIÓN	EFICACIA/ EFICIENCIA/ CALIDAD	MONITOREO/EVALUACIÓN	SENTIDO PÚBLICO-COMUNITARIO
Aguascalientes	66.7%	62.5%	58.3%	79.2%	58.3%	58.3%	66.7%
Chihuahua	82.1%	60.7%	53.6%	57.1%	32.1%	39.3%	71.4%
Colima	74.1%	40.7%	40.7%	88.9%	48.1%	37.0%	59.3%
Cuernavaca	54.5%	21.2%	75.8%	54.5%	36.4%	39.4%	33.3%
Guanajuato	75.9%	20.7%	51.7%	86.2%	34.5%	37.9%	51.7%
Hermosillo	90.0%	70.0%	70.0%	70.0%	50.0%	40.0%	60.0%
Oaxaca	63.0%	7.4%	44.4%	63.0%	29.6%	14.8%	40.7%
Querétaro	66.7%	16.7%	88.9%	44.4%	61.1%	83.3%	77.8%
Saltillo	53.3%	53.3%	46.7%	66.7%	26.7%	26.7%	40.0%
Tepic	66.7%	33.3%	66.7%	66.7%	0.0%	33.3%	33.3%
Tuxtla Gutiérrez	83.3%	33.3%	66.7%	61.1%	50.0%	27.8%	55.6%
Zacatecas	93.3%	33.3%	53.3%	60.0%	46.7%	20.0%	53.3%
<b>TOTAL</b>	<b>71.2%</b>	<b>35.6%</b>	<b>58.4%</b>	<b>67.2%</b>	<b>40.8%</b>	<b>38.4%</b>	<b>54.0%</b>

Fuente: Base de datos del programa de investigación *Estudio comparado de la Reglamentación Municipal*. Área de Gestión Estatal y Sistema Político. UAM-X. Febrero de 2013. Elaboración propia.

Adicionalmente, del reporte general se puede derivar una tendencia que marca el tránsito de un modelo burocrático hacia un modelo de nueva gestión con

orientación estratégica, como lo denota la presencia bastante significativa de los tópicos relativos a la inclusión de procesos y cursos de acción junto con la referencia a la planeación y programación en el quehacer gubernamental. Del mismo modo, parece abrirse paso, aunque con menor intensidad, el llamado desde la reglamentación hacia la eficacia, eficiencia y calidad en los servicios públicos que atienden los gobiernos de las capitales. En contraste y como limitante de esa tendencia hacia la gestión estratégica, observamos el todavía escaso peso específico de dos factores esenciales para avanzar en ese sentido estratégico: el correspondiente a la implantación del monitoreo y evaluación sistemáticos del desempeño y resultados obtenidos por la acción gubernamental y, más delicado aún, el poco aprecio para regular la determinación de la población objetivo a la que se dirigen las políticas públicas. El atenuante sobre estos dos aspectos limitativos es que la muy particular condición técnica requerida para cada campo de gestión, podría justificar su omisión en la norma reglamentaria.

201

Mención especial merece el registro del sentido público-comunitario –no siempre bien ponderado por el pensamiento estratégico–, que si bien no obtuvo la fuerza que amerita en razón de la naturaleza misma de la gestión gubernamental, al menos su mediana presencia –en 54% de los reglamentos– hace pensar que la orientación técnico-administrativa de carácter gerencial no ha desvirtuado totalmente el carácter público-comunitario de la acción de los gobiernos y vale reivindicarlo para el carácter estratégico de la intervención gubernamental en los distintos órdenes sociales.

Desde luego que la manera en que se manifiesta el peso específico de los siete factores de gestión estratégica en cada ciudad-capital es bastante desigual, salvo el peso sobresaliente que tiene en todos los cuerpos reglamentarios la asignación de los responsables de los programas gubernamentales. Ejemplos de esa diversidad de expresión de los tópicos es Zacatecas que muestra precisamente el más alto peso (93%) encontrado para la designación de responsables y, en cambio, reporta la presencia más baja (20%) del factor de evaluación; o Querétaro que mantiene las mejores marcas en casi todos los tópicos pero sólo el 16% de sus reglamentos atiende el factor referido a la población objetivo.

Finalmente, en el escalafón de la calidad mostrada por el conjunto de factores estratégicos (véase Cuadro 4), encontramos que de los 250 reglamentos analizados, 105 (42%) logran la ponderación de buena calidad; otro tanto, 107 reglamentos reportan una calidad insuficiente y los 38 restantes (15%) califican más bajo con mención deficiente.

En el mismo escalafón, las cuatro posiciones más altas corresponden a Querétaro, Aguascalientes, Hermosillo y Guanajuato, cuyos cuerpos reglamentarios reportan buena calidad para el 61%, 54%, 50% y 48% de sus reglamentos, respectivamente; los marcos reglamentarios de las otras ocho ciudades-capital reportan menos de 47% de reglamentos con buena calidad en los factores de gestión estratégica.

**Cuadro 4**  
Presencia del factor de gestión estratégica

CIUDAD-CAPITAL	NIVEL DE CALIDAD				SUMA CALIDADES POSITIVAS	TOTAL
	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	BUENA	MUY BUENA		
Querétaro	5.6%	33.3%	61.1%	0.0%	61.1%	100%
Aguascalientes	12.5%	33.3%	29.2%	25.0%	54.2%	100%
Hermosillo	10.0%	40.0%	30.0%	20.0%	50.0%	100%
Guanajuato	17.2%	34.5%	41.4%	6.9%	48.3%	100%
Chihuahua	10.7%	42.9%	35.7%	10.7%	46.4%	100%
Colima	11.1%	44.4%	33.3%	11.1%	44.4%	100%
Tuxtla Gutiérrez	5.6%	50.0%	38.9%	5.6%	44.4%	100%
Zacatecas	0.0%	60.0%	40.0%	0.0%	40.0%	100%
Cuernavaca	21.2%	45.5%	33.3%	0.0%	33.3%	100%
Saltillo	26.7%	40.0%	26.7%	6.7%	33.3%	100%
Oaxaca	37.0%	40.7%	22.2%	0.0%	22.2%	100%
Tepic	0.0%	83.3%	16.7%	0.0%	16.7%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15.2%</b>	<b>42.8%</b>	<b>34.8%</b>	<b>7.2%</b>	<b>42.0%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos del programa de investigación *Estudio comparado de la Reglamentación Municipal*. Área de Gestión Estatal y Sistema Político. UAM-X. Febrero de 2013. Elaboración propia.

## 5. Reflexión conclusiva

En los últimos 20 ó 25 años la sociedad mexicana ha pasado por un interesante proceso de transformación política y económica; cada vez es más común encontrarnos con gobiernos divididos que reflejan de mejor manera la pluralidad de los actores políticos y sociales: podemos encontrarnos con gobiernos de un partido político coexistiendo con una cámara de diputados o ayuntamientos con mayoría de representantes de partidos distintos al partido en el gobierno.

Este nuevo escenario ha venido a cuestionar de manera considerable el estilo de gestionar la cuestión pública. El estilo jerárquico burocrático de gestión pública parece ceder el paso a un modelo que asume como condición indispensable la interlocución del gobierno con la sociedad; un modelo de gestión que podría encontrar dicha interlocución en actores sociales independientes, aliados y no competidores.

En ese sentido los gobiernos municipales comienzan a ser receptivos de esa dinámica de transformación de la gestión pública. Los gobiernos municipales han puesto en duda la legalidad y legitimidad de algunas decisiones tomadas por los otros niveles de gobierno, han empezado a generar marcos regulativos en áreas que en el pasado ni siquiera estaban previstas como funciones expresas de los gobiernos municipales, tales como protección de poblaciones vulnerables, equidad de género, transparencia y rendición de cuentas.

Sin embargo, existen muchos otros municipios en los que no se ha producido esta dinámica con la profundidad e intensidad deseada. Por ejemplo, el estudio que hemos realizado nos ha permitido apreciar que existen varios municipios en los que la calidad de su regulación respecto a factores de gobernabilidad es preponderantemente deficiente, como muestran los casos de las ciudades-capital de Oaxaca, Hermosillo y Cuernavaca. Pero por otro lado, existen ciudades-capital donde el desarrollo de sus reglamentaciones incorporan elementos de gobernabilidad que pueden ser calificados mayoritariamente como muy buenos, son los casos de Aguascalientes, Tepic y Chihuahua.

En relación a los factores de gobernanza el estudio arrojó muy malas noticias, pues los gobiernos municipales han incorporado poco y de manera deficiente el tema de la articulación con los actores relevantes de la sociedad. El municipio que presentó un porcentaje de reglamentos con un buen nivel de calidad en relación a los factores de gobernanza fue el municipio de Aguascalientes, donde el 16.7% de su cuerpo reglamentario se encontraba en este nivel. En contraste, la mayoría de ciudades analizadas muestran una reglamentación deficiente para propiciar un sentido de gobernanza en la relación entre autoridades gubernamentales y grupos de la sociedad.

En cuanto a los factores de gestión estratégica, la mayoría de capitales analizadas cuentan con reglamentaciones que indican que el modelo de gestión estratégica poco a poco se ha ido internalizando, pues varias reportan elementos propios de ese modelo: cuentan con responsables visibles de las acciones, con esquemas de planeación-programación, con la definición de procesos y cursos de acción; sin embargo, tienen deficiencias por no incluir en su reglamentación elementos tan importantes como la definición de poblaciones objetivo, carecen de medición de la eficacia y eficiencia de las acciones del gobierno y son pocos los municipios que dentro de su reglamentación incorporan elementos de evaluación y monitoreo de las acciones que desarrolla el gobierno.

Por los resultados arrojados en el estudio, se debe seguir insistiendo en la importancia que debiera tener la reglamentación municipal precisamente como reguladora de la gestión gubernamental y evaluar qué tanto se ha avanzado en convertirla como parte fundamental de la cultura administrativa del país.

Sin entrar en el fondo de la añeja pero a la vez vigente discusión en las doctrinas del pensamiento jurídico, relativa a si en los sistemas jurídico-políticos debe tener primacía el derecho sobre el poder o viceversa, lo que sí se puede deducir de esa importante polémica es que “las normas jurídicas requieren y presuponen un poder eficaz [pero éste] a su vez presupone una norma” (Córdova, 2010: 33). De tal suerte que, guardando las debidas proporciones y trasladada esta cuestión al marco normativo municipal, hoy en día y más aún para las ciudades-capital, un buen gobierno requiere de un cuerpo reglamentario que sea su plataforma de actuación eficaz y eficiente. La reglamentación, como norma que no quede confinada a su texto, demanda una administración eficiente en tanto brazo ejecutor del gobierno; y ambos, gobierno

y administración, debieran orientar y legitimar su acción con base en la norma reglamentaria. Por ello, la acción estratégica de la gestión municipal necesita de un soporte normativo que le induzca a cumplir en términos de eficacia, eficiencia, calidad y transparencia frente a su sociedad. Falta mucho todavía, como pudo observarse en los resultados del estudio, para que el pensamiento estratégico permee la gestión pública municipal; pero también hay avances que pueden operar como efecto-demostración para mejorar el ejercicio publi-administrativo en los municipios del país.



## Bibliografía

- Aguilar Villanueva, Luis F. (1994), *El estudio de las políticas públicas*, Miguel Ángel Porrúa, México.
- Aguilar Villanueva, Luis F. (2006), *Gobernanza y Gestión Pública*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Arellano Gault, David (2004), *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y presupuestos por resultados en América Latina*, Miguel Ángel Porrúa/CIDE, México.
- Arellano Gault, David (2006), *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Bassols, Mario y Cristóbal Mendoza (2011), *Gobernanza. Teoría y prácticas colectivas*, Anthropos/UAM-I, México.
- Barzelay, Michael (2003), *La nueva Gestión Pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Bozeman, Barry (1998), *La gestión pública. Su situación actual*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Tlaxcala y Fondo de Cultura Económica, México.
- Cabrero Mendoza, Enrique (2000), *Gerencia pública municipal. Conceptos básicos y estudios de caso*, Miguel Ángel Porrúa/CIDE, México.
- Cerrillo i Martínez Agusti (2005), *La gobernanza hoy: diez textos de referencia*, Instituto de Administraciones Públicas/iig, Madrid.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2012), Porrúa, México.
- Córdova Vianello, Lorenzo (2010), *Derecho y poder*, Fondo de Cultura Económica/ Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México.
- Guerrero, Omar (2004), *La nueva Gerencia Pública*, Fontamara, México.

Kooiman, Jan (2005), "Gobernar en Gobernanza", en Cerrillo i Martínez Agusti, *La gobernanza hoy: diez textos de referencia*, Instituto de Administraciones Públicas/iig, Madrid.

Osborne, David y Ted Gaebler (1997), *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Paidós, España.

Pontifes Martínez, Arturo (1988), *La facultad reglamentaria de los ayuntamientos en el gobierno y la administración municipal*, Centro Nacional de Estudios Municipales, México.

Ramírez López, R. y Zamora Fernández de Lara G. (2008), "Referentes para el estudio de la gestión pública municipal", en, Gatica L., Ignacio et al. (Coords.), *Poder, actores e instituciones. Enfoques para su análisis*, Eón/UAM-Xochimilco, México.

206

## **Páginas de internet**

Cámara de Diputados, 2013: [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila.htm](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila.htm)

Registro de Reglamentos Municipales: [www.ordenjuridico.gob.mx](http://www.ordenjuridico.gob.mx) [octubre de 2012 a febrero de 2013].

# Capacidad operativa para innovar y ventaja competitiva: análisis desde la percepción de actores clave en el sector productivo fronterizo

---

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 12-06-2013

Aurora Irma Máynez Guaderrama<sup>1</sup>  
Judith Cavazos Arroyo<sup>2</sup>

## RESUMEN

Este trabajo examinó la percepción de mandos medios y superiores respecto de la capacidad operativa para innovar y la ventaja competitiva. Se desarrolló una investigación empírica, cuantitativa y transversal. Se realizaron análisis descriptivos y correlacionales. Los resultados evidenciaron asociaciones significativas entre las dimensiones de los factores estudiados. Respecto de la primera variable analizada, se identifica la necesidad de desarrollo primordialmente en cuanto a la planeación y adopción de nuevas tecnologías, así como en los procesos de generación de valor.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correos electrónicos: auroramayne@yaho.com y amayne@uacj.mx

<sup>2</sup> Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Correo electrónico: judith.cavazos@upaep.mx

## ABSTRACT

This work examined the perception of middle and upper commands with respect to the operative capability to innovate, as well as competitive advantage. An empirical investigation was developed, in quantitative and transversal terms. Descriptive and correlational analyses were developed. Results evidenced significant associations between the dimensions of the studied factors. According to the first analyzed variable, a development need is identified regarding the adopting and planning of new technologies, as well as for value generation processes.

---

**Palabras clave:** Capacidades operativas, capacidad operativa para innovar, ventaja competitiva percibida.

**Keywords:** Operational capabilities, operational innovation capability, perceived competitive advantage.

## Introducción

Ante un ambiente cada vez más competitivo, los ciclos de vida promedio de las empresas comienzan a ser más cortos, por lo que para sobrevivir y aprovechar oportunidades, las organizaciones deben generar y/o apropiarse de una ventaja competitiva sostenida en una innovación continua, sólida y eficaz (Song y Chu, 2012). En la economía del conocimiento, la innovación se percibe como el único medio para mantener la competitividad nacional (Hartley, 2007).

Es indiscutible que uno de los componentes más importantes de la innovación es el conocimiento (Kogut y Zander, 1992), y es por ello que cada vez más organizaciones se han sumado a la búsqueda de fuentes de este activo intangible, ya sea bajo innovación abierta o interactiva (Ritala *et al.*, 2009). Potts (2003) sostiene que en el proceso evolutivo económico, es el conocimiento el que se desarrolla, el capital es su forma operativa, el trabajo es su forma activa, y su crecimiento es en última instancia lo que sustenta la riqueza de las naciones; cuando el conocimiento avanza, las sociedades progresan.

La innovación basada en el conocimiento se ha convertido en la base de la innovación tecnológica y de la gestión de la innovación (Song y Chu, 2012), sin embargo ésta se identifica como el reto estratégico más importante (Igartua *et al.*, 2010). La generación de innovaciones es un indicador clave del desempeño de la organización (Gatignon *et al.*, 2002). Así, la pregunta de investigación de este trabajo se plantea como: ¿Cuál es la percepción de los mandos medios y superiores de las firmas estudiadas, respecto de la capacidad operativa para innovar y de la ventaja competitiva?

El objetivo de este trabajo es examinar en el sector productivo localizado en la frontera norte de México, la percepción de los empleados que ocupan mandos medios y superiores, respecto de dos factores clave del proceso estratégico: la capacidad operativa para innovar, y la ventaja competitiva de la firma. Este artículo se divide en cuatro apartados. En el primero de ellos se muestran antecedentes académicos de las variables ventaja competitiva percibida y capacidad operativa para innovar. En el segundo apartado se describe el método utilizado. En el tercero, se exponen los resultados describiendo brevemente el perfil de los sujetos participantes y de las organizaciones en que laboran; asimismo se presentan datos estadísticos descriptivos de las variables en estudio y las correlaciones encontradas entre los ítems que las integran. Finalmente, se presentan la discusión y conclusiones del trabajo realizado.

## 1. Revisión de la literatura

La competitividad deriva de un amplio rango de factores involucrados, y se considera un concepto complejo, relativo y multidimensional que no obstante haber sido estudiado desde diversos enfoques y disciplinas, no ha sido posible llegar a una definición única y comúnmente aceptada (Solleiro y Castañón, 2005; Dwyer y Kim,

2003; Vanhove, 2011). Entre sus impulsores principales a nivel nacional se incluyen los recursos locales –dotación de recursos naturales, infraestructura existente, mano de obra, tecnología y recursos financieros, por citar algunos–, el tamaño y la estructura de la demanda doméstica, la eficiencia y situación de la industria, así como la estructura de la industria y de la competencia (Popa, 2012).

No obstante la carencia de una definición común, existe un alto nivel de consenso respecto a la idea de que es un concepto que involucra capacidades, uso eficiente de factores productivos y recursos naturales, así como un incremento en la productividad que garantiza el mejoramiento de la calidad de vida de las personas (Solleiro y Castañón, 2005). La disponibilidad de factores crea contextos donde las empresas se desenvuelven; a partir del aprovechamiento de éstos, las entidades productivas tienen la posibilidad de crear ventajas competitivas (Popa, 2012), e incluso ya ahora se acepta que la ventaja competitiva se genera a nivel de la firma en industrias específicas (Solleiro y Castañón, 2005). Al respecto, Solleiro y Castañón (2005) indican que la OCDE identificó que en el nuevo ambiente competitivo, el comportamiento de la empresa descansa en bases microeconómicas determinadas por un amplio espectro de conocimiento e información de temas diversos, asociados con el medioambiente –preferencias del consumidor, sistemas de comunicación, relaciones productivas, mercados, y sistemas de distribución, por citar algunos–. Por ello, si las empresas desean obtener una posición ventajosa en el mercado, deben descubrir los atributos que les faculten para tener una ventaja competitiva (Popa, 2012).

Las distintas disciplinas sociales tienden a desarrollarse sobre un cuestionamiento central (Barney y Arikan, 2001), y en lo particular, la administración estratégica se enfoca en definir *qué es lo que hace que una empresa logre y mantenga una posición competitiva superior, comparativamente con otras organizaciones* (Barney y Arikan, 2001; Day, 1994). Como opciones de respuesta a dicha interrogante, existen postulados desde diferentes perspectivas académicas. En una vertiente, las teorías que se fundamentan en las capacidades o en los recursos, citan como fuentes de ventaja a los aspectos internos de una empresa; en otro sentido, concurren enfoques –como el de fuerzas competitivas y el de disuasión de entrada– que enfatizan a los factores externos a la firma como los determinantes del potencial de utilidad (Day, 1994). En lo particular, este trabajo de investigación se enfoca en la primera perspectiva planteada, la teoría de recursos y capacidades (RBT) (Penrose, 1962; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

La teoría basada en recursos es una de las perspectivas académicas más citadas e influyentes en la historia de la teoría administrativa (Kraaijenbrink *et al.*, 2010). Se utiliza de forma común como marco de referencia en los esfuerzos investigativos en el campo de la administración estratégica contemporánea (Andersén, 2011), ya que se le reconoce como una de las principales alternativas en la explicación de las diferencias persistentes de desempeño entre firmas (Barney y Arikan, 2001; Kraaijenbrink *et al.*, 2010). La RBT intenta explicar las fuentes internas de ventaja competitiva sostenida

de una empresa (Kraaijenbrink *et al.*, 2010) mediante la identificación primaria de los recursos –factores tangibles o intangibles– que las entidades económicas controlan, acentuando las características a partir de las cuales se generan y mantienen asimetrías respecto de otras firmas (Ndofor *et al.*, 2011; Fahy, 2002).

El enfoque de capacidades no es reciente (Leonard-Barton, 1992; Day, 1994), su significancia estratégica ha sido discutida por décadas (Leonard-Barton, 1992), y pueden encontrarse antecedentes en los trabajos realizados por Selznick en 1957 y Penrose en 1959 (Day, 1994). Para describirlas, se han utilizado una variedad de términos entre los que se incluyen activos invisibles (Itami y Roehl, 1987) y bienes intermedios (Amit y Schoemaker, 1993). Para otros, las capacidades se relacionan con aquello que la organización “hace” de forma contraria respecto de lo que “tiene” (Hall, 1992).

Existe una multiplicidad de definiciones para este constructo. En esencia, una capacidad es una rutina o un grupo de rutinas que interactúan (Grant, 1991). Para algunos (Amit y Schoemaker, 1993), son procesos tangibles o intangibles, basados en la información, específicos para cada organización y desarrollados con el paso del tiempo. Por su parte, Day (1994) las conceptualiza como dotaciones complejas de habilidades y conocimiento acumulado, ejercidas a través de procesos organizacionales, manifestados en actividades típicas del negocio. En la misma vertiente, algunos (Helfat y Peteraf, 2003) agregan que se trata de habilidades organizacionales que permiten desarrollar un grupo coordinado de tareas, utilizando los recursos disponibles, a fin de lograr un resultado final predeterminado.

Crear capacidades no es simplemente un asunto de agregación de recursos (Grant, 1991). Las empresas cuentan con una diversidad de capacidades que las facultan para llevar a cabo sus actividades: algunas pueden ser utilizadas adecuadamente, otras pueden incluso ser subutilizadas, pero si el propósito es que la empresa exceda el desempeño de sus competidores, es necesario que ciertas capacidades se desplieguen de forma superior (Day, 1994). En consecuencia, cualquier diferencia en éstas afectará tanto sus ventajas como sus desventajas competitivas (Yang *et al.*, 2009).

Las capacidades se generan a partir del grupo de recursos que permiten desempeñar alguna tarea o actividad; además, involucran patrones complejos de coordinación entre diferentes individuos, y entre éstos y otro tipo de recursos (Grant, 1991). Al acumular conocimientos, actualizar las competencias a partir de los conocimientos disponibles y desplegar dichas competencias a través de estrategias competitivas, las empresas obtienen ventaja competitiva de sus recursos (Ndofor *et al.*, 2011).

Para enfrentar escenarios de negocio caracterizados por cambios rápidos y competitividad incremental, las empresas deben continuamente innovar a fin de garantizar su sobrevivencia (Bolívar-Ramos *et al.*, 2012). Con la creciente competencia, las organizaciones tienen que enfocarse en la creación de ciertas capacidades de valor (Möller, 2006). La administración de los procesos de negocio faculta a las empresas para adaptarse a los requerimientos continuamente cambiantes del mercado, permite

el desarrollo de estrategias corporativas y da soporte para que las organizaciones se concentren en los procesos de generación de valor (Agus y Hassan, 2011).

La innovación organizacional implica que la firma muestre apertura ante ideas nuevas, y que busque alternativas para mejorar su rendimiento de fabricación; por ello, se afirma que dicha variable involucra cambios significativos y exitosos en procesos, productos o servicios, a partir de los cuales se deriven transformaciones incrementales o radicales (Parast y Adams, 2012; Harper y Becker, 2004; Schroeder *et al.*, 2002). Como capacidad operativa, representa habilidades diferenciadas y rutinas que mejoran sustancialmente los procesos de operaciones existentes o estimulan la creación e implementación de nuevos procesos de fabricación (Swink y Hegarty, 1998).

Esta capacidad surge de la conciencia de los avances tecnológicos, así como de la habilidad para adaptar y aplicar la tecnología hacia la satisfacción de las necesidades del mercado o la creación de oportunidades (Schroeder *et al.*, 2002). La innovación y la eficiencia juegan un rol crítico en la gestión, por lo que no deben ignorarse en las relaciones de las capacidades dinámicas siendo una fuente importante de desempeño superior.

## 2. Método

Se diseñó una investigación empírica, cuantitativa y de sección transversal, basada en la revisión de la literatura de las variables capacidad operativa para innovar y ventaja competitiva percibida. El estudio se desarrolló en empresas participantes en las industrias automotriz (37.4%), cementera (1.9%), médica (10.0%), eléctrica (10.0%), computación (7.4%), telecomunicaciones (4.8%), alimentos y bebidas (2.2%), y otras (26.3%), ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, durante los meses de Mayo a Septiembre del 2012. La muestra fue no probabilística e incluyó a gerentes (12%), supervisores (13.5%), analistas (8.2%), ingenieros (28.8%), técnicos (15.4%) y otros perfiles (22.1%) laborando en el contexto antes descrito.

Como técnica para recolectar la información se utilizó la encuesta personal, mediante un cuestionario auto-administrado entregado a los participantes de forma individual en su contexto laboral. La escala de medición de la variable capacidad operativa para innovar se construyó con base en las aportaciones de Peng, Schroeder y Shah (2008), Flynn, Wu y Melnyk (2010), y Swink y Hegarty (1998). En el caso de la variable ventaja competitiva percibida, se consideraron las dos dimensiones –económica y de satisfacción– propuestas por Camisón y Villar-López (2011). En total, se recibieron 270 cuestionarios.

Cabe precisar que la literatura (Camisón-Zornoza y Cruz-Ros, 2008) señala que esta forma de recolección de información es un método de medición subjetivo que consiste en la autoevaluación de la empresa en la que colabora el sujeto de estudio; los participantes se basan en su juicio, conocimiento y experiencia respecto



a ciertas mediciones cualitativas del desempeño organizacional, y no obstante que existen distintos tipos para la autovaloración, el criterio más recomendable es la comparación con los competidores dentro del mismo tipo de negocio.

El análisis estadístico se realizó con apoyo del software SPSS versión 19.0. En el cuestionario se incluyeron ítems con un formato tipo Likert, de cinco puntos de asignación de respuesta. En el caso de la capacidad de innovación, 1 significó “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”; en lo relativo a la valoración de la ventaja competitiva, 1 significó “Muy pobre por debajo de la industria”, y 5 “Muy superior que la competencia”.

Algunos antecedentes (Hernández *et al.*, 2006) señalan que la confiabilidad de las escalas se puede calcular por diferentes métodos, y en este trabajo se utiliza el método de consistencia interna a través del cálculo del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach. Estos precedentes también indican que dicho coeficiente oscila entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa el máximo de confiabilidad; si existe un alfa de Cronbach de 0.25 en la correlación, hay baja fiabilidad, si el resultado es 0.50 la fiabilidad es media o regular, y si se supera el 0.75 es aceptable; pero si supera el 0.90 entonces es elevada. Los constructos estudiados se midieron con seis y ocho ítems, con un alfa de Cronbach de 0.912 (capacidad de innovación), y 0.888 (ventaja competitiva percibida).

213

### 3. Análisis de resultados

*Perfil de los encuestados.* El 73.4% de los participantes son hombres, el 62.5% cuenta con estudios a nivel Licenciatura o superior, y aproximadamente el 73% son menores de 40 años (ver tabla 1).

*Perfil de las Organizaciones.* El 57% de las empresas producen bienes o servicios para las industrias automotriz (37%), médica (10%) y electrónica (10%), y en el 84% de los casos se trata de organizaciones grandes ya que en ellas se emplea a más de 250 personas (ver tabla 2).

*Análisis descriptivo: capacidad de innovación.* La innovación es una variable relevante en el éxito de la organización. Su evaluación desde el enfoque de las capacidades operativas implica el despliegue de habilidades diferenciadas y rutinas que mejoren significativamente los procesos operativos vigentes, así como la capacidad de adaptar y aplicar la tecnología para atender las demandas del mercado (Swink y Hegarty, 1998; Schroeder *et al.*, 2002). En relación a los ítems con los que se midió la capacidad de innovación, los resultados evidencian una necesidad latente de hacer mayores esfuerzos en el desarrollo de ésta, basada en avances tecnológicos y en procesos de generación de valor (ver tabla 3 y gráfica 1). Al considerar las medias y la variación esperada, medida a través de la desviación estándar, se encontró que a pesar de que con lo que más cuentan las organizaciones es con programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas, existen acciones pendientes para el

**Tabla 1**  
 Perfil de los participantes (n = 267)

Característica	Número de personas	%
<b>Sexo</b>		
Hombre	196	73.4
Mujer	71	26.6
<b>Escolaridad</b>		
Preparatoria terminada	28	10.5
Carrera profesional no terminada	43	16.1
Carrera profesional terminada	130	48.7
Maestría	35	13.1
Doctorado	2	0.7
Otra	29	10.9
<b>Edad</b>		
Menor de 20 años	1	0.4
Entre 20 y 30 años	94	35.2
Entre 31 y 40 años	99	37.1
Entre 41 y 50 años	60	22.5
Entre 51 y 60 años	13	4.9

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2**  
 Perfil de las organizaciones (tamaño n = 267; industria n = 270)

Característica	Número de personas	%
<b>Tamaño</b>		
Entre 10 y 30 personas	5	1.9
Entre 31 y 50 personas	2	0.7
Entre 51 y 100 personas	6	2.2
Entre 101 y 250 personas	30	11.1
Más de 250 personas	224	83.9
<b>La empresa produce bienes o servicios para la industria</b>		
Automotriz	101	37.4
Eléctrica	27	10.0
Médica	27	10.0
Computación	20	7.4
Telecomunicaciones	13	4.8
Cementera	5	1.9
Alimentos y bebidas	6	2.2
Otra	71	26.3

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3**  
Medidas descriptivas de la capacidad de innovación

Innovación	Media	Desv. Std.	Min.	Max.
Contamos con programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas futuras	3.54	1.018	1	5
Hacemos esfuerzos constantes para anticipar el potencial de las nuevas prácticas y tecnologías productivas	3.45	1.050	1	5
Mantenemos tecnología de punta en la industria	3.27	1.106	1	5
Pensamos de manera constante en la próxima generación de tecnología productiva	3.26	1.078	1	5
Se desarrollan habilidades y procesos para lograr cambios radicales en los procesos operativos	3.47	1.019	1	5
Creamos e implementamos procesos de fabricación nuevos y únicos	3.35	1.044	1	5

Fuente: elaboración propia.

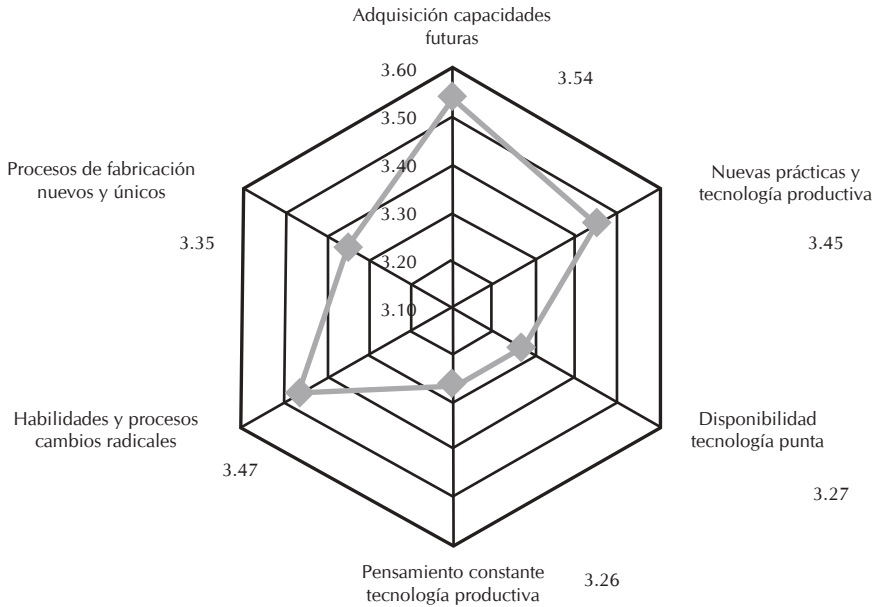
desarrollo de la capacidad de innovación, especialmente en el mantenimiento y planeación estratégica de tecnologías productivas y de punta, a ser incorporadas en los procesos de las organizaciones estudiadas (ver tabla 3).

La gráfica 1 muestra las medias de las variables que conforman la capacidad de innovación de las organizaciones estudiadas. Desde la percepción de los entrevistados los aspectos más atendidos son la planeación para adquirir capacidades futuras, el desarrollo de habilidades para realizar cambios radicales en procesos operativos y los esfuerzos por anticipar el potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas. En contraste, la adopción e implementación de procesos innovadores, el mantenimiento de tecnología de punta y de la siguiente generación de tecnología productiva, resultaron con calificaciones menores.

*Análisis descriptivo: ventaja competitiva.* Como se comentó con antelación, la administración estratégica se enfoca en la definición de los atributos que permiten que las empresas logren y mantengan posiciones competitivas superiores, de forma comparativa con otras organizaciones (Barney y Arkan, 2001; Day, 1994). Por ello, en este trabajo resultó de relevancia indagar la percepción de actores clave, respecto del desempeño de esta variable latente. Los resultados reflejan un relativo mejor desempeño en comparación con los de capacidad de innovación.

Como se muestra en la tabla 4, los miembros de las organizaciones tienden a percibir que su posición competitiva es mejor que la de sus competidores, en relación al crecimiento de la empresa ( $\bar{x} = 3.89$ ,  $s = 0.834$ ) y aspectos co-

**Gráfica 1**  
Medias de la capacidad de innovación



Fuente: elaboración propia.

merciales como participación de mercado ( $\bar{x} = 3.86, s = 0.773$ ), satisfacción al cliente ( $\bar{x} = 3.82, s = 0.797$ ) y ventas ( $\bar{x} = 3.77, s = 0.848$ ). Lo anterior implica que desde la perspectiva de los participantes, en los aspectos anteriores las empresas se desenvuelven mejor que el promedio de los competidores de la industria. Consistentemente, los resultados evidencian desviaciones estándar que no superan la unidad. Es de destacar que en el caso de la rentabilidad económica, el desempeño se percibe equivalente a la competencia ( $\bar{x} = 3.38, s = 0.868$ ).

La gráfica 2 muestra las medias de las variables con las que se evaluó la ventaja competitiva percibida. De las ocho variables analizadas, en siete de ellas las organizaciones se perciben con un desempeño mejor que el desplegado por sus competidores en la industria. Como en dicha gráfica se aprecia, solamente la variable rentabilidad económica se valora con un desempeño similar al resto de la industria.

*Análisis de correlaciones.* En una primera etapa, a fin de determinar la normalidad de los datos, se realizó un análisis de normalidad a través de la prueba Kolmogorov-Smirnov para todas las variables. La hipótesis nula de esta prueba sostiene que la variable se distribuye normalmente y la hipótesis alterna sostiene que no se distribuye normalmente en la población. Los resultados mostraron que ninguna de las variables se distribuye normalmente. En virtud de lo anterior, se consideró utilizar la

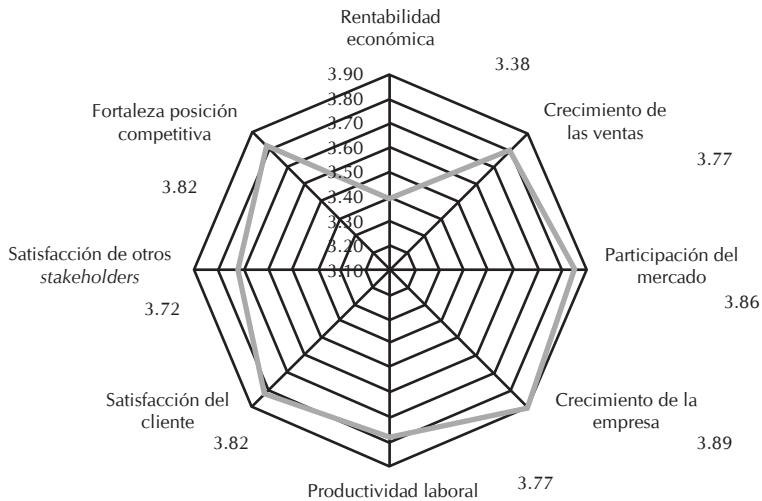
**Tabla 4**  
Medidas descriptivas de la ventaja competitiva percibida

Ventaja competitiva percibida	Media	Dev. Std.	Min.	Max.
Rentabilidad económica (utilidades)	3.38	0.868	1	5
Crecimiento de las ventas	3.77	0.848	1	5
Participación de mercado	3.86	0.773	1	5
Crecimiento de la empresa	3.89	0.834	1	5
Productividad laboral	3.77	0.738	2	5
Satisfacción del cliente	3.82	0.797	1	5
Satisfacción de otros involucrados (accionistas, gobierno, proveedores, empleados)	3.72	0.766	2	5
Fortaleza de la posición competitiva	3.82	0.79	1	5

Fuente: elaboración propia.

217

**Gráfica 2**  
Medias de la ventaja competitiva percibida



Fuente: elaboración propia.

correlación Rho de Spearman en las asociaciones a calcular. En la tabla 5 se presentan los resultados obtenidos para dicho estadístico, así como el nivel de significancia.

Como en la tabla 5 se observa, los resultados reflejan asociaciones significativas ( $p < 0.05$ ) de mediana fuerza y positivas en la mayor parte de los ítems de ambos constructos. De manera general, al analizar las asociaciones y su nivel de significación, se encontró que las correlaciones más fuertes entre las variables estudiadas, se presentan entre los ítems productividad laboral, satisfacción del cliente, satisfacción de los *stakeholders* y fortaleza de la posición competitiva –variables observables

de la ventaja competitiva percibida–, con varios ítems de la variable capacidad operativa para innovar. Por el contrario, la variable crecimiento de la empresa es la que tiene las correlaciones más débiles en asociación con los ítems de la capacidad operativa para innovar.

A efecto de analizar en lo particular cada una de las variables que muestran correlaciones estadísticamente significativas, se consideró como punto de corte 0.30. Es de destacar que en todos los casos que se explican a continuación, las correlaciones reportadas son significativas a un nivel  $p < 0.05$ . Como se muestra en la figura 1, la

**Tabla 5**  
Correlaciones entre capacidad de innovación y ventaja competitiva

Variable de la capacidad de innovación	Variable de la ventaja competitiva	Estadístico Rho de Spearman	Sig (bilateral)
Programas de largo plazo en innovación	Rentabilidad económica	0.148**	0.004
	Crecimiento de las ventas	0.170**	0.016
	Participación de mercado	0.128**	0.005
	Crecimiento de la empresa	0.127**	0.037
	Productividad Laboral	0.241**	0.038
	Satisfacción del cliente	0.429**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados (Stakeholders)	0.278**	0.000
	Posición competitiva	0.363**	0.000
Anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas	Rentabilidad económica	0.253**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.203**	0.001
	Participación de mercado	0.256**	0.000
	Crecimiento de la empresa	0.182**	0.003
	Productividad Laboral	0.322**	0.000
	Satisfacción del cliente	0.479**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados (Stakeholders)	0.373**	0.000
	Posición competitiva	0.430**	0.000
Tecnología de punta	Rentabilidad económica	0.247**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.133**	0.030
	Participación de mercado	0.193**	0.002
	Crecimiento de la empresa	0.111	0.070
	Productividad Laboral	0.204**	0.001
	Satisfacción del cliente	0.358**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados (Stakeholders)	0.291**	0.000
	Posición competitiva	0.301**	0.000

**Tabla 5**  
Continuación

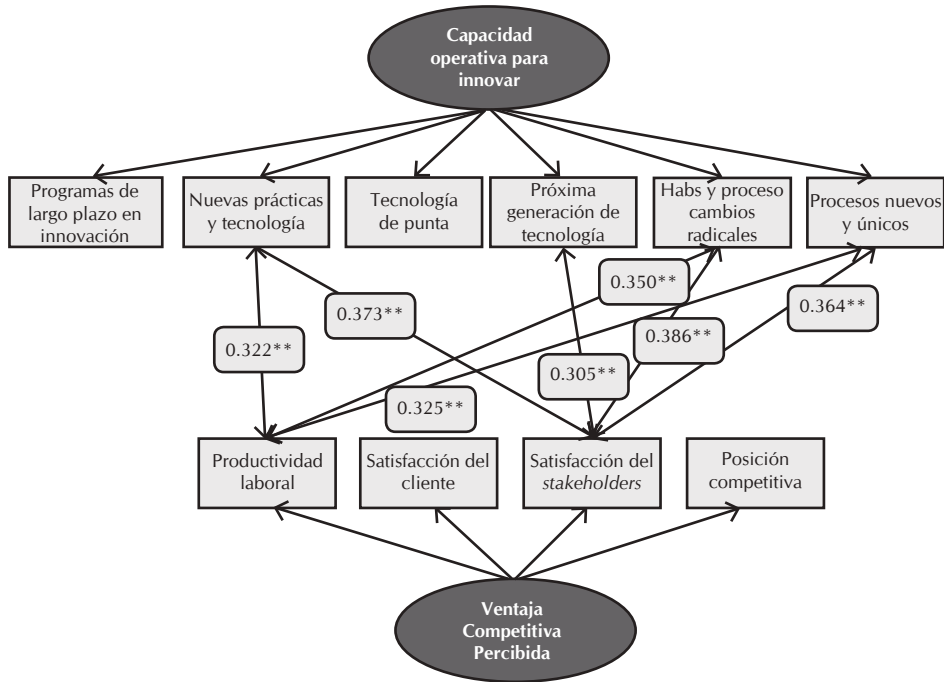
Variable de la capacidad de innovación	Variable de la ventaja competitiva	Estadístico Rho de Spearman	Sig (bilateral)
Próxima generación de tecnología	Rentabilidad económica	0.278**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.132**	0.032
	Participación de mercado	0.178**	0.004
	Crecimiento de la empresa	0.130**	0.035
	Productividad Laboral	0.211**	0.001
	Satisfacción del cliente	0.390**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados ( <i>Stakeholders</i> )	0.305**	0.000
	Posición competitiva	0.291**	0.000
Habilidades y procesos para cambios radicales	Rentabilidad económica	0.260**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.200**	0.001
	Participación de mercado	0.224**	0.000
	Crecimiento de la empresa	0.181**	0.003
	Productividad Laboral	0.350**	0.000
	Satisfacción del cliente	0.487**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados ( <i>Stakeholders</i> )	0.386**	0.000
	Posición competitiva	0.426**	0.000
Creación de procesos nuevos y únicos	Rentabilidad económica	0.291**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.245**	0.000
	Participación de mercado	0.295**	0.000
	Crecimiento de la empresa	0.212**	0.000
	Productividad Laboral	0.325**	0.000
	Satisfacción del cliente	0.450**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados ( <i>Stakeholders</i> )	0.364**	0.000
	Posición competitiva	0.429**	0.000

\*\*  $p < 0.05$

Fuente: elaboración propia.

productividad laboral muestra correlaciones con las variables: anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas ( $r = 0.322^{**}$ ); desarrollo de habilidades y procesos para lograr cambios radicales de procesos operativos ( $r = 0.350^{**}$ ); y con la creación e implementación de procesos nuevos y únicos ( $r = 0.325^{**}$ ). En lo referente a la satisfacción de otros interesados (*stakeholders*), las correlaciones ocurren con las siguientes variables: anticipación del potencial de nuevas prácticas y tec-

**Figura 1**  
Correlaciones entre la productividad laboral y la posición competitiva respecto de las variables observables de la capacidad operativa para innovar



220

Fuente: elaboración propia.

nologías productivas ( $r = 0.373^{**}$ ); pensamiento constante en la próxima generación de tecnología productiva ( $r = 0.305^{**}$ ); desarrollo de habilidades y procesos para lograr cambios radicales de procesos operativos ( $r = 0.386^{**}$ ); y con la creación e implementación de procesos nuevos y únicos ( $r = 0.364^{**}$ ).

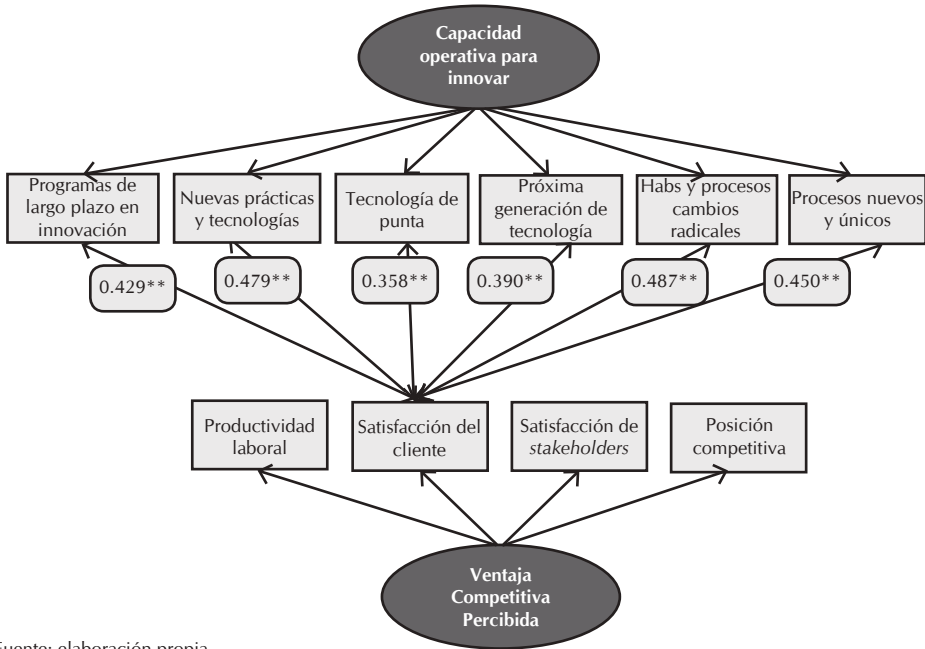
En la figura 2 puede observarse que la variable satisfacción del cliente muestra correlaciones con todas las variables de la capacidad operativa para innovar: disponibilidad de programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas futuras ( $r = 0.429^{**}$ ); anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas ( $r = 0.479^{**}$ ); mantenimiento de tecnología de punta ( $r = 0.358^{**}$ ); pensamiento constante de la próxima generación de tecnología productiva ( $r = 0.390^{**}$ ); desarrollo de habilidades y procesos para lograr cambios radicales de procesos operativos ( $r = 0.487^{**}$ ); y con la creación e implementación de procesos nuevos y únicos ( $r = 0.450^{**}$ ).

Como se observa en la figura 3, la variable fortaleza de la posición competitiva tiene correlaciones estadísticamente significativas, prácticamente con todas las variables de la capacidad operativa para innovar. La única excepción es la variable pensamiento constante de la próxima generación de tecnología productiva. Luego,



**Figura 2**

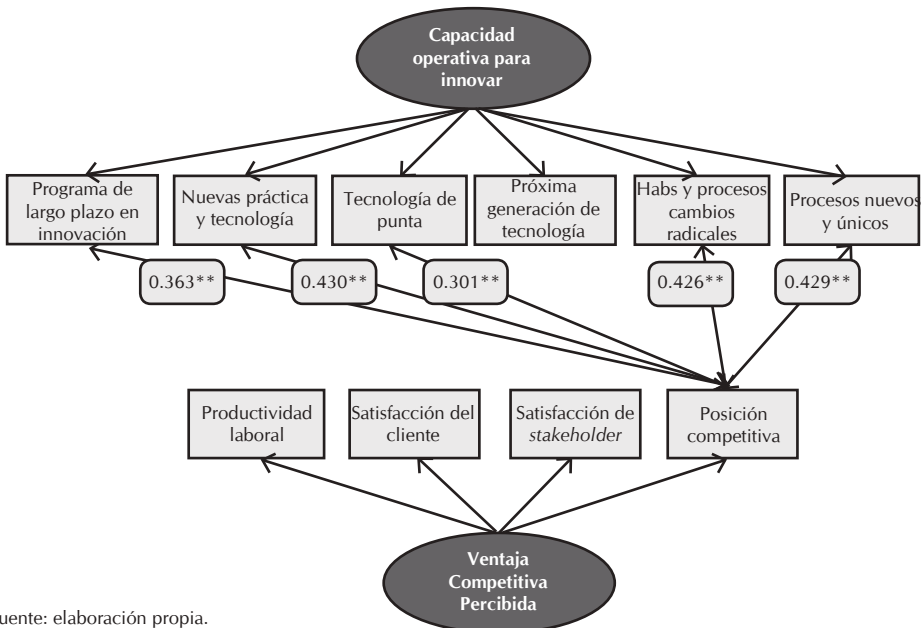
Correlaciones entre la satisfacción del cliente y las variables observables de la capacidad operativa para innovar



Fuente: elaboración propia.

**Figura 3**

Correlaciones entre la fortaleza de la posición competitiva y las variables observables de la capacidad operativa para innovar



Fuente: elaboración propia.

las correlaciones existen con: disponibilidad de programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas futuras ( $r = 0.363^{**}$ ); anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas ( $r = 0.430^{**}$ ); mantenimiento de tecnología de punta ( $r = 0.301^{**}$ ); desarrollo de habilidades y procesos para lograr cambios radicales de procesos operativos ( $r = 0.426^{**}$ ); y con la creación e implementación de procesos nuevos y únicos ( $r = 0.429^{**}$ ).

#### 4. Discusión y Conclusiones

Las capacidades permiten desarrollar y sostener la ventaja competitiva (Grant, 1991), y antecedentes académicos recientes (Andersén, 2011) indican que el desarrollo de la teoría basada en recursos y capacidades puede beneficiarse si se estudia el poder explicativo entre la posesión de recursos y la utilización de los mismos. Además, autores como Barney y Mackey (2005) agregan que existe una posibilidad mayor de aprendizaje sobre las relaciones entre los recursos y las estrategias, si los investigadores son capaces de acceder a la empresa donde se localizan los recursos.

Este trabajo empírico responde a dicho llamado y recomendaciones, evidenciando la necesidad de desarrollar la capacidad operativa de innovación en las empresas manufactureras de Ciudad Juárez, primordialmente en cuanto a la planeación y adopción de nuevas tecnologías y procesos de generación de valor. La tecnología es un impulsor de la competitividad (Popa, 2012) y contribuye a mejorar los procesos operacionales existentes cuando se adapta, flexibiliza y aplica tanto a la respuesta de oportunidades como a las demandas del mercado (Schroeder *et al.*, 2002). Sin embargo, como las empresas manufactureras se basan en especializaciones funcionales para lograr la eficiencia en costos, muchas veces fallan en desarrollar sus capacidades operativas para alcanzar ventajas competitivas y desempeños superiores a través del tiempo (Helfat y Winter, 2011; Terziovski, 2010).

Las empresas están limitadas no sólo por su configuración disponible de recursos, sino también por su habilidad de utilizarlos, es decir, por su capacidad de gestión (Andersén, 2011). En la medida que las firmas se preparan para integrar las capacidades organizacionales dentro de las rutinas y los procesos, proveen a la empresa de una fuente potencial de ventaja competitiva (Wu *et al.*, 2010), situación que afianzará el diferencial de capacidad sobre el cual se basa la estrategia de competencia, y por tanto, la sostenibilidad de dichas ventajas (Weerawardena y Mavondo, 2011). La sostenibilidad de una ventaja competitiva se soporta en recursos y capacidades únicos e inimitables –desde la perspectiva de los competidores–, y valiosos y no sustituibles –bajo la óptica de los compradores– (St. John, 2005; Barney, 1991). En esa vertiente, antecedentes (Amit y Schoemaker, 1993) indican que el desarrollo de ventajas requiere de programas de innovación incremental o radical, la incorporación de nuevos procesos y prácticas, flexibilidad en los proce-

tos de manufactura, capacidad de respuesta a las tendencias del mercado, y ciclos cortos para el desarrollo de productos.

Cualquier diferencia entre las capacidades de una empresa y las de sus competidores, afectará tanto las ventajas como las desventajas competitivas de la firma (Yang *et al.*, 2009). Los resultados de este trabajo muestran que los empleados que ocupan mandos medios y superiores en el sector productivo de Ciudad Juárez, Chihuahua, perciben debilidades en la capacidad operativa de innovación de su organización, con respecto a la planeación y adopción de tecnologías nuevas y de punta, aunque observan que su firma presenta una mejor posición competitiva respecto del comportamiento de la industria, tanto en aspectos económicos como de satisfacción. Es de destacar que la excepción se presentó en la variable “rentabilidad económica”.

El despliegue de los atributos raros, únicos, inimitables y valiosos se traduce en la oferta de un valor superior al cliente en forma de atributos y beneficios específicos, los cuales representan fuentes de ventajas competitivas y de un buen desempeño corporativo (Srivastava *et al.*, 2001). Entre los desafíos de las organizaciones al procurar anticiparse a las necesidades de su mercado, se encuentra la decisión de impulsar la ventaja competitiva basada en un tipo de innovación y la forma en que aprovecha los conocimientos de sus miembros para reducir el riesgo de perder sus ventajas (Reed *et al.*, 2012).

Estudios futuros pueden orientarse a explorar la forma en que otras capacidades impactan sobre la ventaja competitiva y profundizar sobre cómo los distintos tipos de innovación, incremental y disruptiva, cerrada y abierta, inciden sobre ésta. Además, debe tenerse siempre presente que el retorno que una organización pueda recibir de sus recursos y capacidades, depende de dos factores clave: la sostenibilidad de su ventaja competitiva producida con base en sus recursos y capacidades y la habilidad de la firma para apropiarse de las rentas generadas (Grant, 1991).

## Bibliografía

- Agus, A. y Hassan, Z. F. (2011), "Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp. 1650-1662.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 1 pp. 33-46.
- Andersén, J. (2011), "Strategic resources and firm performance", *Management Decision*, vol. 49, núm. 1, pp. 87-98.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. y Arian, A. M. (2001), "The Resource-based view: origins and implications", en Hitt, M. A., Freeman, R. E. y Harrison, J. S. (Eds.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Bodmin, Cornwall, pp. 124-188.
- Barney, J. y Mackey, T. B. (2005), "Testing Resource-Based Theory", en Ketchen Jr., D. J. y Bergh, D. (Eds.) *Research Methodology in Strategy and Management*, Elsevier, Lane, Kidlington Oxford.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J. y García-Sánchez, E. (2012), "Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 29, núm. 3, pp. 331-357.
- Camisón-Zornoza, C. y Cruz-Ros, S. (2008), "La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, núm. 1, pp. 79-102.
- Camisón, C. y Villar-López, A. (2011), "Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, núm. 8, pp. 1294-1304.
- Day, G. S. (1994), "The capabilities of Market-Driven Organizations", *The Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 4, pp. 37-52.

- Dwyer, L. y Kim, C. (2003), "Destination Competitiveness: Determinants and Indicators", *Current Issues in Tourism*, vol. 6, núm. 5, pp. 369-414.
- Fahy, J. (2002), "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment", *International Business Review*, vol. 11, núm 1, 57-78.
- Flynn, B. B., Wu, S. J. y Melnyk, S. (2010), "Operational capabilities: Hidden in plain view", *Business Horizons*, vol. 53, núm. 3, pp. 247-256.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W. y Anderson, P. (2002), "A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics", *Management Science*, vol. 48, núm. 9, pp. 1103-1122.
- Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, Spring, pp. 114-135.
- Hall, R. (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 2, pp. 135-144.
- Harper, S. M. y Becker, S. W. (2004), "On the leading edge of innovation: a comparative study of innovation practices", *Southern Business Review*, vol. 29, núm. 2, pp. 1-15.
- Hartley, J. (2007), "From creative industries to creative economy: flying like a well-thrown bird?" en Hartley, J., Eds. *Creative Industries* (Ed.), Tsinghua University Press.
- Helfat, C. E. y Peteraf, M. A. (2003), "The dynamic resource-based view: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 10, pp. 997-1010.
- Helfat, C. E. & Winter, S. G. (2011), "Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world", *Strategic Management Journal*, vol. 32, núm. 11, pp. 1243-1250.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006), *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, México.
- Igartua, J. I., Garrigós, J. A. y Hervas-Oliver, J. L. (2010), "How Innovation Management Techniques Support an open Innovation Strategy", *Research-Technology Management*, vol. 53, núm. 3. pp. 41-52.

- Itami, H. y Roehl, T. W. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, Harvard University Press, Massachusetts.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology", *Organization Science*, vol. 3, núm. 3, pp. 383-397.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C. y Groen, A. J. (2010), "The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques", *Journal of Management*, vol. 36, núm. 1, pp. 349-372.
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 111-125.
- Möller, K. (2006), "Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach", *Industrial Marketing Management*, vol. 35, núm. 11, pp. 913-924.
- Ndofor, H. A., Sirmon, D. G. y He, X. (2011), "Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry", *Strategic Management Journal*, vol. 32, núm. 6, pp. 640-657.
- Parast, M. M. y Adams, S. G. (2012), "Corporate social responsibility, benchmarking, and organizational performance in the petroleum industry: A quality management perspective", *International Journal of Production Economics*, vol. 139, núm. 2, pp. 447-458.
- Peng, D. X., Schroeder, R. G. y Shah, R. (2008), "Linking routines to operations capabilities: A new perspective", *Journal of Operations Management*, vol. 26, núm. 6, pp. 730-748.
- Penrose, E. (1962), *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid.
- Popa, L. V. (2012), "Competitiveness Factors", *Analele Universitatii Maritime Constanta*, 13, pp. 291-294.
- Potts, J. (2003), "Evolutionary economics: An introduction to the foundation of liberal economic philosophy", Discussion Paper, Núm. 324.

- Reed, R., Storrud-Barnes, S. y Jessup, L. (2012), "How open innovation affects the drivers of competitive advantage trading the benefits of IP creation and ownership for free invention", *Management Decision*, vol. 50, núm. 1, pp. 58-73.
- Ritala, P., Armila, L. y Blomqvist, K. (2009), "Innovation orchestration capability – defining the organizational and individual level determinants", *International Journal of Innovation Management*, vol. 13, núm. 4. pp. 569-591.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A. y Juntila, M. A. (2002), "A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, núm. 2, pp. 105-117.
- Solleiro, J. L. y Castañón, R. (2005), "Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context", *Technovation*, 25, pp.1059-1070.
- Song, W. y Chu, Y. (2012), "Research on enterprise Knowledge Management Strategy from the Perspective of Knowledge-based Innovation", *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*.
- Srivastava, R. K., Fahey, L. y Christensen, H. K. (2001), "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 27, núm. 6, pp. 777-802.
- St. John, C. H. (2005), "Multi-Theoretical Mixed-Level Research in Strategic Management", en Ketchen Jr., D. J. y Bergh, D. (Eds.) *Research methodology in strategy and management*, Elsevier, Lane, Kidlington Oxford.
- Swink, M. y Hegarty, W. H. (1998), "Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 18, núm. 4, pp. 374-396.
- Terziovski, M. (2010), "Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 31, núm, 8, pp. 892-902.
- Vanhove, N. (2011), *Competition and the Tourism Destination. The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier, London.

Weerawardena, J. y Mavondo, F. T. (2011), "Capabilities, innovation and competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, núm. 8, pp. 1220-1223.

Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, núm. 2, pp. 171-180.

Wu, S. J., Melnyk, S. A. y Flynn, B. B. (2010), "Operational Capabilities: The Secret Ingredient", *Decision Sciences*, vol. 41, núm. 4, pp. 721-754.

Yang, C. C., Marlow, P. B. y Lu, C. S. (2009), "Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan", *International Journal of Production Economics*, vol. 122, núm. 1, pp. 4-20.



# El vínculo de la innovación con la renovación estratégica como capacidad dinámica

Fecha de recepción: 05-11-2012

Fecha de aceptación: 12-06-2013

Rafael Ramirez<sup>1</sup>  
Marc Thompson<sup>2</sup>  
Leo Roodhart<sup>3</sup>  
Peter Lednor<sup>4</sup>

## RESUMEN

La teoría de la empresa como un paquete de recursos –Resource Based View o RBV– propone que estos recursos son movilizados por capacidades y que ambos –recursos y capacidades– provienen de capacidades ‘dinámicas’. La RBV sugiere que es especialmente difícil reproducir las capacidades dinámicas co-especializadas, es decir, aquellas que funcionan conjuntamente. Aquí estudiamos cómo una capacidad dinámica co-especializada de este tipo se construyó con éxito en dos casos, pero no en un tercero. Usando un modelo colaborativo de investigación de gestión, exploramos las capacidades co-especializadas que relacionan la innovación técnica y la renovación estratégica en tres empresas, a saber, Shell Internacional, W. L. Gore y Nokia. El estudio recubre un período de diez años e identifica dos temas congruentes. Primero, encontramos que las empresas que se centran en la selección de la innovación tecnológica, sobre todo cambiando el orden de los selectores –que promueven o no una iniciativa–, pueden crear oportunidades de renovación estratégica mediante la innovación técnica. En segundo lugar, hallamos que las empresas están diseñando toda una gama de procesos para tratar de estabilizar los intereses internos que están relacionados con las iniciativas de innovación técnica así como para alinear dichos intereses con los objetivos de renovación estratégica. En dos de nuestros casos estos dos procesos resultaron ser efectivos, mientras que en el tercer caso, el de W. L. Gore, había intereses creados y una definición demasiado estrecha de innovación que impidieron apoyar varias oportunidades de renovación. Describimos, para terminar, algunos de los factores que contribuyen al éxito o al fracaso.

---

<sup>1</sup> Director of the Oxford Scenarios Programme <<http://www.sbs.oxford.edu/scenarios>>, Fellow in strategy, Saïd Business School & Green-Templeton College James Martin. Senior Research Fellow in Futures, Oxford Martin School. Correo electrónico: [Rafael.Ramirez@sbs.ox.ac.uk](mailto:Rafael.Ramirez@sbs.ox.ac.uk)

<sup>2</sup> Fellow and Academic Director of the MSc Consulting and Coaching for Change <<http://www.sbs.ox.ac.uk/exeded/strategy/CCC/Pages/default.aspx>>, Saïd Business School, University of Oxford.

<sup>3</sup> Associate Fellow, Saïd Business School, University of Oxford.

<sup>4</sup> Associate Fellow, Saïd Business School, University of Oxford.

## ABSTRACT

The resource-based view (RBV) of the firm proposes that resources are mobilised by capabilities, and that both arise from 'dynamic' capabilities (DC). RBV research suggests that co-specialised DC's –those which are most valuable together (CDC's)– are particularly difficult to copy. This paper presents two corporate cases where two DC's –innovation and strategy renewal– were successfully co-specialised as a CDC and one where it was not. Based on collaborative research, we find that CDC's linking innovation and strategy renewal served Shell International and Nokia well, but not W. L. Gore. Our research covers a 10 year period and identifies two related themes: first, that companies investing in technological innovation can create strategy renewal opportunities in doing so, particularly by changing the order of selectors who determine if a technology has –or has not– this renewal potential. Secondly, we show that companies create several processes to sustain this CDC, to ensure the politics align with converting innovation into strategy renewal and having strategy renewal guide innovation priorities. Our research suggests that the power structures in W. L. Gore at the time of our study did not allow this CDC to work well. We conclude by summarising a set of factors that make the difference between success and failure with this CDC linking innovation and strategic renewal.

---

**Palabras clave:** Capacidades dinámicas, renovación estratégica, innovación.

**Keywords:** Dynamic capabilities, strategic renewal, innovation.

## Introducción

Este artículo se propone ser una contribución a la comprensión de las capacidades dinámicas. La teoría de la empresa como constituida por un paquete de recursos (Resource Based View o RBV) propone que estos recursos necesitan capacidades para crear rentabilidad, y que ambos, tanto recursos como capacidades, provienen de capacidades 'dinámicas' (CDs). Nuestra investigación está basada en un estudio de tres empresas multinacionales con base en Europa, en segmentos que no compiten. Explicamos cómo cada una de las tres empresas ha formado las CDs que le permiten renovar su estrategia mediante la innovación tecnológica. Los casos estudiados permiten identificar cómo se desarrollaron las CDs exitosamente en dos de ellos, no en el tercero. En el tercer caso el análisis realizado explica como una cultura empresarial muy sólida provocó rechazo de innovaciones que podrían haber contribuido a una renovación estratégica.

La renovación estratégica se puede lograr por caminos diferentes (Volberda y Baden-Fuller, 2003). Se han trazado diferencias entre dos tipos principales de renovación estratégica: la renovación estratégica continua y la transformación discontinua (Agarwal y Helfat, 2009). Ambos caminos pueden producir cambios significativos a largo plazo en una compañía. Mientras que el modelo discontinuo, que muchas veces es impulsado por la competencia, supone cambios radicales (Tushman y Anderson, 1997), el modelo continuo puede también, con el tiempo, lograr cambios significativos en una empresa. La transformación de un Intel centrado en el DRAM a los micro-chips (Burgelman, 1991) o la de Johnson and Johnson mediante adquisiciones y reconfiguraciones internas (Karim y Mitchell, 2004), muestran cómo las empresas utilizan recursos internos como la I&D o la integración de empresas adquiridas para elaborar capacidades y/o desarrollar mercados nuevos. Aunque la renovación a veces está pensada como parte de la innovación, en otras ocasiones se considera separada de ella (Bangle, 2001; Cantwell y Molero, 2003; Chesborough 2003; Floyd y Lane, 2000; Harrison y Laberge, 2002; *Informes* 2009; Karim y Mitchell, 2004; Keller, 2001; Lovelace, Shapiro y Weingart 2001; Nobel y Birkinshaw, 1998; Normann y Ramirez, 1993; Poskela y Martinsuo, 2009; Storey y Salaman, 2005; Tushman y Anderson, 1997; Van de Ven *et al.*, 1999; Volberda *et al.*, 2001). En este artículo separamos la una de la otra como lo hicieron Floyd y Lane (2000) con el objetivo de poder estudiar cómo se relacionan.

Nuestra investigación se basa en las ideas de Teece, Pisano y Shuen (1997) que propusieron que las organizaciones necesitan diseñar y poner en marcha innovaciones organizacionales y de gestión para ser sostenibles a largo plazo. Lo que permite lograr estas innovaciones son las *capacidades dinámicas* (Arend y Bromiley, 2009; Augier y Teece, 2009). Agarwal y Helfat (2009) invitaron a los investigadores a proponer casos concretos de cómo son creadas las capacidades y cómo funcionan. Otros investigadores han observado que las CDs empezaron como una *perspectiva*

para comprender el cambio estratégico, pero que debido a que se encuentran en una etapa muy precoz de desarrollo, aún no alcanzan el estatus de una teoría (Di Stefano *et al.*, 2010).

El hecho de que nos centremos en las prácticas de gestión y de organización que pueden vincular la innovación técnica con la renovación estratégica nos coloca en el centro mismo de la investigación de las CDs. Específicamente, en este artículo nos centramos en las CDs co-especializadas –CDCs– (Teece, 2009), las cuales tienen que ver con la gestión de una integración estratégica para que las combinaciones de activos puedan co-crear valor (Ramírez, 1999). Teece (2009) considera a los activos co-especializados como una clase especial de activos complementarios en los que el valor de un activo depende de que se use conjuntamente con otro. Hay varios estudios que han explorado las CDs de éste tipo: Marsh y Stock (2006) estudiaron las prácticas de integración que contribuyen a crear capacidades en el desarrollo de productos nuevos; Zahra *et al.* (2006) propusieron que las habilidades de integración van aumentando con el desarrollo y el uso de las CDs; Pisano (2010) –basándose en el trabajo clásico de Chandler– identificó tres áreas de actividad gerencial –gestión de los riesgos, aprendizaje e integración– que constituyen CDs esenciales para la innovación y el crecimiento de una empresa. Sobre el tema pueden verse también Keller (2001) y Knights *et al.* (1993).

Las CDs que exploramos son las que se utilizan cuando las organizaciones buscan una renovación estratégica a través de la innovación. El centrar nuestra investigación en las organizaciones dedicadas activamente a una renovación estratégica nos situó en un contexto dinámico. La investigación se llevó a cabo por un equipo de investigación compuesto por académicos y ejecutivos. Este tipo de modelo de investigación colaborativa (Passmore *et al.*, 2008) es apropiado para la investigación que realizamos puesto que los resultados son relevantes tanto para la teoría como para la práctica. Los gerentes en las empresas desarrollan nuevos modelos de gestión pero no siempre son conscientes de los orígenes, la fuerza innata o la relevancia contextual de dichos modelos –y/o de su grado de generalización–. Los académicos, por otra parte, elaboran modelos nuevos para entender mejor la gestión estratégica, pero es posible que muchas veces fallen si la aplicación al mundo real no está probada empíricamente. Con el modelo de investigación que utilizamos ambos desafíos pueden ser abordados más eficazmente. El riesgo de la deriva epistemológica de cada una de estas dos comunidades, si siguen desarrollando el conocimiento de forma separada, no beneficia a la sociedad. La investigación colaborativa trata de elaborar un conocimiento que sea relevante desde el punto de vista práctico, y que al mismo tiempo, sea teóricamente sólido.

Esta investigación se centra en explorar las relaciones recíprocas entre la innovación (I) y la renovación estratégica (RE). La literatura algunas veces asocia la innovación con la renovación de la estrategia pero rara vez analiza cómo se relacionan entre sí y cómo va evolucionando esta relación en el tiempo. La mayoría de

los estudios anteriores en este campo se ha referido ya sea a la innovación o a la renovación, muchas veces confundiendo uno con otro, pero ninguno se ha enfocado específicamente en los vínculos entre ambos.

El comprender estos vínculos es especialmente importante por varias razones. Debido a la poca investigación que vincula la I con la RE, hay una falta de comprensión clara de los procesos que las vinculan, haciendo que sea difícil comparar un esfuerzo con otro. También es muy difícil, para un ejecutivo, poder clarificar cual capacidad podría desarrollar para que la relación funcione mejor. La literatura se ha centrado, ya sea en la innovación o en la renovación de la estrategia, pero casi nunca ayuda a los directivos de alto nivel a analizar cómo la innovación puede sostener la renovación o cómo la renovación puede guiar a la innovación. Tradicionalmente la RE se ha estudiado –principalmente– desde la perspectiva de las teorías de selección –mayores presiones institucionales, fuerzas de la inercia y de la selección, y las limitaciones de adaptación que dependen de los caminos de desarrollo establecidos– o desde un enfoque basado en la teoría de la estrategia y adaptación centrada en los aspectos de las empresas ya establecidas (para una revisión véase a Volberda y Lewin, 2003). Asimismo, Volberda *et al.* (2001) han usado la co-evolución para examinar la renovación estratégica; por su parte, Volberda y Lewin (2003) se han centrado en los vínculos entre la empresa y el contexto externo y no en los vínculos entre procesos internos –lo cual constituye el segundo interés de nuestra investigación–.

## 1. Planteamiento del estudio

Hemos usado un proceso de métodos múltiples para obtener nuestros datos y contrarrestar las desviaciones posibles que un sólo método pude traer consigo (Carlile, 2004; Freeman *et al.*, 1987; Kozlowski and Klein, 2000; Passmore *et al.*, 2008; Rasche and Chia, 2009; Schón, 1983; Van de Ven, 2007).

Los ejecutivos que nos recibieron en las empresas estudiadas tenían acceso a todos los datos relevantes y a la gente importante implicada. Primero reunimos los perfiles de los estudios de caso a partir de material que estaba disponible públicamente, enviamos anteproyectos a nuestros anfitriones para que los confirmaran y los completaran, y después pedimos a uno de nuestros investigadores que realizara una reunión, antes de la visita definitiva, para garantizar que se hubiera entendido correctamente el propósito de nuestra investigación, las expectativas mutuas y otras cuestiones relevantes. Después visitamos a la empresa durante un día completo. Generalmente nos recibía una docena de personas, muchas veces con una cena informal la noche anterior. Los miembros del equipo de investigación que habían dado la visita, redactaron un informe detallado del caso, el cual fue enviado de vuelta a nuestros anfitriones para sus comentarios y para verificar que no los habíamos malentendido, o bien, que completaran lo que faltaba. Estos informes fueron analiza-

dos posteriormente en conjunto con los otros miembros del equipo que no habían estado presentes en la visita, contrastando la información obtenida en la visita con lo que ofrecía la literatura. Después de realizar los análisis 'intra-caso', se realizó el análisis comparativo entre los diferentes casos. Dos años más tarde se llevó a cabo una visita a las tres empresas de este estudio, con una rutina similar a la descrita.

Las empresas donde se llevó a cabo la investigación son: Shell, Nokia y W. L. Gore. Los criterios de selección para escoger estas empresas fueron: a) que fueran empresas industriales grandes con actividades importantes en Europa; b) que estuvieran bien establecidas y fueran líderes en sus campos respectivos; c) que contaran con un historial de innovación técnica exitosa y estuvieran enfrentando los desafíos de vincular la innovación con la renovación de estrategias; d) que estuvieran dispuestas a compartir sus experiencias con empresas similares de otras industrias, que permitieran que se las investigara y que hubieran asistido a la conferencia inicial de nuestra investigación en Octubre 2003.

Las entrevistas y visitas se realizaron en 2005 y 2007 para poder captar las dinámicas temporales que habían resultado de los mecanismos y procesos que pudimos investigar, los cuales vinculaban la innovación con la renovación estratégica respecto de algunos cambios sucedidos entre 2005 y 2007.

Aunque el propósito de nuestro estudio de caso era entender los mecanismos y procesos actuales de la vinculación entre I y RE, estábamos conscientes del papel que desempeña el contexto, el proceso y el tiempo para poder llegar a estos arreglos (Pettigrew y Whipp, 1991; Pettigrew *et al.*, 2001; Freeman *et al.*, 1987).

## 2. Los antecedentes, el contexto y la organización de los casos estudiados

Cuando hicimos la investigación Nokia era líder mundial de equipos de comunicación móvil –con base en Europa– y tenía el 40 por ciento de la cuota del mercado mundial de teléfonos móviles; asimismo, era el vendedor número uno de cámaras digitales y de reproductores musicales MP3. Durante el período de la investigación estaba explorando procesos de renovación estratégica hacia negocios en los espacios multi-media para integrar los sistemas de comunicación de juegos, internet, voz y texto. Esta entrada pretendida en el negocio de los juegos no logró producir los resultados deseados contra Nintendo, Sony y otras empresas ya establecidas. Durante el estudio Nokia separó y fusionó su negocio de redes con el de Siemens, para contrarrestar el dominio de Ericsson, Alcatel-Lucent y otros participantes en el área, así como para retrasar la entrada de las firmas asiáticas. El período del estudio terminó antes de la entrada del iPhone de Apple y del teléfono de Google y Android. El impacto que esto ha tenido en Nokia no está incluido en esta investigación.

En 2007 Shell invirtió 27 mil millones de dólares –1.3 mil millones aproximadamente en I&D– en los vínculos entre la innovación y la renovación estra-

tégica, tanto entre las divisiones como dentro de ellas. Para facilitar la aparición de ideas innovadoras que radicalmente impactaran en la renovación de Shell, sus gerentes desarrollaron una entidad denominada GameChanger (cambiadores del juego), empezando en 1996 con su división más grande, *Exploración y Producción*. Dentro de cada división los GameChangers permitían y apoyaban una innovación y un desarrollo de conocimientos radicales. Ayudaron a seleccionar que opciones debían escogerse dentro de la división para su renovación estratégica o para crear negocios totalmente nuevos fuera de las divisiones, incluyendo el desarrollo de una división totalmente nueva –como Renovables con Hidrógeno–. En 2000 Jeroen van der Veer, el ejecutivo que más tarde sería el Director General del Grupo Shell, decidió acelerar los vínculos entre la innovación y la renovación estratégica al crear el GameChanger a nivel Grupo (GCG) entre las divisiones, que después se amplió para convertirse en una “Coalición de Innovación”. El GCG incluía los diferentes GameChangers de las divisiones, vinculándolos con las unidades funcionales implicadas en la renovación estratégica y con las funciones corporativas de I&D, con el objetivo de poder integrar las posibilidades que las divisiones pudieran compartir.

W. L. Gore, productor mundial de fibras de alta tecnología que se utilizan en las industrias médica, electrónica, textil y del automóvil, con base en EE.UU. y con una sede regional en Múnich, quería seguir siendo líder en productos y tecnologías derivados del politetrafluoroetileno (PTFE). Durante el período del estudio llevó a cabo I&D y análisis en toda la empresa con el objetivo de descubrir posibilidades para crecer y así desarrollar su renovación estratégica. Las posibilidades que se estudiarían podrían no estar relacionadas con las fibras, pudiendo ser consideradas como un complemento –y no un sustituto– de las actividades derivadas del PTFE. Pero esta RE no se logró. Al final del período de este estudio el negocio centrado en el PTFE seguía siendo, con mucho, el dominante, y no se había establecido ninguna actividad adicional.

### **3. Las innovaciones organizacionales que vinculan la innovación técnica con la renovación estratégica**

En todos los casos se identificaron los problemas estratégicos –o por lo menos se definieron– por el nivel directivo de la organización como desafíos, sobre todo, de RE, y no simplemente como oportunidades de tecnología que habría que comercializar.

Nokia, que había logrado ser líder en todos los mercados –excepto en Norteamérica–, hizo que se estudiaran a fondo los modelos de negocio “de servicios” basados en internet y software, y que se investigara como se podría ir desarrollando el papel tradicional del cliente operador en este nuevo contexto (Ramírez *et al.*, 2012).

En Shell, a mediados de los 1990, la re-organización implicaba que la gerencia de las divisiones asumía muchas de las responsabilidades que antes habían sido realizadas por unidades funcionales y geográficas. La División de Exploración

y Producción tuvo que reevaluar cómo lograr que el “frente de I&D” pudiera seguir recibiendo “alimentos para el embudo” con el cual iba filtrando las iniciativas e innovaciones que serían apoyadas y desarrolladas para apoyar o lograr una RE (Ramírez *et al.*, 2011). Fue así que desarrollaron el equipo específico para alimentar y manejar de mejor manera dicho embudo.

En Gore, como en Shell, la alta dirección formó un grupo específicamente dedicado a ello –Génesis– para considerar las nuevas oportunidades que la innovación pudiera proporcionar para el crecimiento y renovación estratégica de la compañía.

En todos los casos la primera solución consistía en poner en marcha una nueva unidad organizacional –o en transformar una existente como en el caso de Nokia– como medio para vincular la innovación técnica con la RE. Estas unidades también relacionaron las iniciativas y las propuestas técnicas que venían de los empleados de la empresa con los desafíos estratégicos identificados por los directivos.

En Nokia, la rapidez con la que aparecían, se sucedían y/o se desmoronaban los modelos de negocio de internet –incluyendo la aparición de participantes totalmente nuevos que en unos años lograban crear negocios de miles de millones de dólares– significó que necesitaban repensar la esencia del modelo de negocio de la empresa. Podría ser que ésta ya no se centraría en diseñar y fabricar aparatos de telefonía móvil –compitiendo con empresas como Motorola y Sony-Ericsson–, sino que también sería un actor de los negocios centrados en el internet –enfrentando a Google, Facebook o a Microsoft–. Esto significaba que habría que repensar donde se produciría el crecimiento y que la misma RE sería de otra índole que la que los había llevado a dominar la telefonía móvil.

En un segundo cambio, Shell amplió el mandato de GameChanger para buscar la forma en la que las soluciones de sinergia a través de las diferentes divisiones pudieran ayudar a toda la empresa a encontrar su “sexto” negocio –y la sexta división– y no solamente a producir ideas para alimentar la I&D de cada división.

En Gore los ejecutivos de las divisiones se dieron cuenta de que no era fácil integrar las propuestas de RE hechas por Génesis. Parecía que preferían los desarrollos orgánicos más lentos y más fáciles de incorporar en su actividad central, por lo que se opusieron a las iniciativas de RE radicales, lo que significaba entrar en campos totalmente nuevos. Como resultado de ello las actividades de Génesis se hicieron menos radicales y ayudaron así a los directores de División, quienes sustentaban un gran poder en la toma de decisiones, a llevar a cabo sus objetivos, que eran aumentar sus actividades actuales y evitar que recursos de gran monto fueran apostados en sectores nuevos de RE, que estuvieran fuera de su control.

Durante el periodo de estudio el problema central de RE fue definido de arriba hacia abajo. En un primer tiempo las soluciones fueron la creación o la reubicación de unidades nuevas que estaban relacionadas de manera más o menos cercana con la gestión operativa diaria, creando lo que O’Reilly y Tushman (2004)



llamaron cambios organizativos “ambidestros”, es decir, considerar la exploración de RE a largo plazo a la vez que trabajar mano a mano con la explotación operativa de corto plazo.

En un segundo periodo, cuando en Gore los directores de División lograron centrar a Génesis en las tecnologías y soluciones tradicionales, y no en una RE radical, evitaron que la I pudiera producir una RE importante. En cambio, tanto en Nokia como en Shell el desafío de la relación I – RE se hizo más radical. En Nokia se ampliaron las “canteras de habilidades” para incluir más capacidades y más profesionales –dentro y fuera de la empresa– con quienes colaborar para explorar más opciones de RE. En Shell el equipo GameChanger fue ampliado y pasó de una sola División a toda la empresa.

#### **4. Los mecanismos internos para relacionar I y RE**

143

En los tres casos la solución organizativa para relacionar la I con la RE consistía en diseñar mecanismos cuyo fundamento residía en modalidades de investigación para obtener nuevos enfoques y unirlos para identificar nuevas innovaciones (Nokia), procesos que relacionaban a las personas en redes de proyectos y dominios (Shell) y posibilidades reales de desarrollar el negocio que se consideraban como imposibles dentro de las jerarquías existentes y dentro la forma en la que estaba dispuesta la organización (Gore).

Así, se formaron equipos nuevos, articulando desafíos de innovación comunes para referirse a los desafíos de RE. Por ejemplo, en Shell se organizaron talleres para obtener ideas, en los cuales se reunieron a interesados internos y a expertos de fuera de la empresa para identificar si existía el impulso necesario para desarrollar proyectos sobre un tema dado, como por ejemplo, la movilidad urbana.

Tanto en Nokia como en Shell, mucho más que en Gore, fue más importante implicar a los interesados de las diferentes partes de la organización, atravesando fronteras organizativas e identidades profesionales para elaborar nuevas formas de acción colectiva.

En Gore la RE siguió siendo un intento de iniciativa que resultaba más en pensar y en explorar, que en crear prototipos, hacer algo concreto y desarrollar posibilidades. El papel de Génesis, a diferencia de Nokia y Shell, solía enfocarse en desarrollar opciones estratégicas en una escala mucho más reducida y en interacciones mucho más limitadas a través de la organización. Gran parte de la actividad solía estar localizada dentro de la División de Telas y rara vez se aventuraron más allá de esta frontera de la organización.

Esto hizo que fuera difícil romper los marcos cognitivos existentes (Tripsas y Gavetti 2000) y contrastar las identidades profesionales y organizativas para poder abrir nuevas posibilidades de acción colectiva o para integrar conocimientos y habilidades variadas, como lo lograron los esfuerzos en Nokia y en Shell.

Este puede ser uno de los motivos por el cual Gore fue menos eficaz en sus intentos de desarrollar nuevas iniciativas de RE durante nuestra investigación. Las otras dos empresas empezaron, probaron e implementaron iniciativas de RE a veces deteniendo una u otra, mientras que Gore probó e implementó muy pocas opciones.

Tanto en Nokia como en Shell los esfuerzos de incluir las actividades de I y de RE en toda la organización significaron la invención y movilización de varias herramientas y recursos.

En Nokia los esfuerzos para estos fines fueron fuertemente apoyados por la aceptación del "WorldMap" (MapaMundial) como mecanismo de integración, el cual fomentó la acción colectiva, enfocando las conversaciones estratégicas y reuniendo recursos. El MapaMundial se convirtió en un mecanismo importante dentro del sistema empresarial en Nokia, proporcionando legitimidad a otros actores dentro del sistema de I y de RE, y proporcionando más autonomía para formar opciones estratégicas a quienes usaban –para ello– dicho MapaMundial.

En Shell desarrollaron un sistema informal y flexible de "lentes múltiples" que reflejaban los intereses y las prioridades de los diferentes implicados. Cada lente destacaba un aspecto diferente de la colección de esfuerzos de innovación y su relación con la RE, identificando los puntos ciegos de unos y otros, así como los desafíos que se hubiesen escapado si se hubiese usado un solo lente. Esta práctica, que fue tentativa y de exploración, abierta a la re-interpretación y a la mejora, al ser retada y discutida, mejoró los vínculos entre I – RE a través del tiempo.

Gore implementó muy pocas opciones, en parte, porque realmente desarrolló muy pocas; las que sí consideró para ello estaban insuficientemente desarrolladas como para injertarlas en los negocios existentes. Además las divisiones de la empresa consideraban que estas iniciativas eran distracciones más que opciones serias de crecimiento y de RE. En contraste, tanto en Nokia como en Shell, parecía haber un número demasiado reducido de unidades de negocio o divisiones para poder absorber y promover las posibilidades de RE. En ambas empresas algunas de las nuevas unidades que se crearon crecieron hasta formar un nuevo negocio, y aunque muchas iniciativas eran rechazadas o retiradas (Ramírez *et al.*, 2011), por lo menos se hizo evidente un esfuerzo serio para echar a andar nuevas entidades y sus correspondientes posibilidades de RE.

## 5. Discusión

En la literatura se ha manifestado un deseo creciente de realizar estudios que puedan empezar a revelar cómo se logra la renovación estratégica. Como han sugerido algunos investigadores (Denis *et al.*, 2007; Agarwal y Helfat, 2009) la siguiente etapa del desarrollo, en el campo de la estrategia, es la aplicación de nuevos marcos teóricos para captar la textura tan variada de las estrategias que se practican. En este artículo respondemos a esta solicitud y revelamos prácticas que establecen vínculos

entre la I y la RE en tres grandes empresas multi-nacionales y predominantemente europeas. Dado que se han estudiado sólo tres casos, estamos conscientes de los límites de esta investigación.

Agarwal y Helfat (2009) trazaron una diferencia cuidadosa entre la renovación que se realiza poco a poco, por etapas crecientes, y la que se realiza de manera discontinua, 'de golpe'. Basándose en esta diferencia, Tripsas y Gavetti (2000) mostraron como las ideas empotradas de la identidad corporativa pueden limitar el alcance de la búsqueda de RE y de I de una empresa, y limitar el aprendizaje y la adaptación. Poskeia y Martinsuo (2009) identifican la motivación que suponen las tareas de RE y de I como algo crucial en la gestión del vínculo entre ambas variables.

El análisis realizado de los diferentes casos estudiados identificó otros aspectos importantes que contribuyen a una mejor comprensión de los vínculos entre RE e I. Uno de ellos, que es menos evidente de lo que parecía, es: *¿Quién exactamente escoge cuál opción de renovación va a ser desarrollada en el negocio?*

Un dilema de toma de decisiones estratégicas en cualquier sistema empresarial es la necesidad de no considerar las innovaciones que son inviables y fomentar las ideas que pueden cambiar el juego. Al centrarnos en los mecanismos de vínculos introducidos por estas tres compañías a través del tiempo, fue posible identificar la importancia de la secuencia con que los selectores evalúan las innovaciones técnicas potenciales y los nuevos negocios que pueden surgir de estas innovaciones.

En el caso de Shell la principal ventaja de GameChanger es que convirtió a los colegas técnicos, y no a los gerentes de línea, en los primeros evaluadores de una innovación y del potencial que podría tener para la RE. La contribución de los gerentes de línea se situó en una etapa posterior en la evaluación de embudo, cuando las inversiones necesarias eran mayores que las que podía permitir el presupuesto de GameChanger. De esta forma se creó un espacio para seguir explorando las dimensiones *científicas*, *técnicas* y de *negocios* de las nuevas ideas sin abortarlas demasiado pronto (Ramírez *et al.*, 2011).

En Gore el mecanismo Génesis no llevó a un cambio comparable en el orden de los selectores. Un resultado fue que muchas de las ideas potenciales no se pudieron explorar a profundidad y se eliminaron permanentemente. Otro problema en Gore fue que la mayoría del equipo de Génesis, responsable de la renovación, se conformaba por empleados temporales a los que les costaba trabajo ser aceptados en la cultura fuerte de Gore. Esto les impidió poder establecer su legitimidad ante las personas clave que administraban el presupuesto en las diferentes líneas del negocio. Parte de la justificación de incluir a agentes externos en la conformación del equipo de Génesis, era ayudar a salirse de la forma de pensar del grupo respecto de la tecnología de PTFE. La resistencia dentro de las líneas del negocio existentes era demasiado fuerte y este fue el motivo de desechar las iniciativas propuestas. El equipo de Génesis tampoco tenía suficiente poder o credibilidad profesional dentro de la empresa como para ser selector, pues controlaba muy pocos recursos. Su

influencia política en las primeras etapas fue débil, hasta que uno de los miembros del grupo original –un empleado de tiempo completo de Gore– logró un puesto estratégico en la oficina principal en Estados Unidos de América. Sin embargo, para entonces los altos directivos habían cambiado las intenciones originales de Génesis y habían enfocado sus actividades para que apoyaran las necesidades de desarrollo de corto plazo. Para tratar de reintegrar las oportunidades de RE a través de combinaciones novedosas en todas las unidades de Gore, la alta dirección introdujo una nueva unidad de organización en el centro, con ese propósito. Sin embargo, en ese momento se habían ido todos los miembros fundadores de Génesis, y después del período de tiempo de esta investigación, también se fue la persona que estaba en la oficina central.

146

El caso de Gore refleja la fuerza de lo que Tripsas (2009) ha denominado “la identidad interna”. Ella mostró como las identidades tecnológicas –estudiando en una compañía fotográfica lo digital versus lo no digital– se fueron integrando en las rutinas y las prácticas y limitaron el alcance de la RE. En el caso de Gore cualquier tecnología que pudiera desafiar a la PTFE era también un desafío para las ideas, profundamente arraigadas, de la identidad de la empresa y de sus directivos. Estos usaron la identidad de PTFE como un recurso para resistirse a la innovación. Para que esta empresa pudiera explorar tecnologías nuevas necesitaba, antes que nada, empezar a liberarse de algunos supuestos básicos sobre su propia identidad y crear una nueva identidad, con más poder, que pudiera darle la posibilidad de integrar nuevas opciones y alternativas. Como observó Tripsas (2009: 442) “cualquier esfuerzo para cambiar la identidad tiene que ir más allá de la retórica corporativa y anclarse profundamente dentro de los procesos de las organizaciones para poder ser efectivo”. Es posible que Génesis no tuviera éxito porque Gore no diseñó los procesos y las rutinas que pudieran crear un espacio, como lo hizo Shell con Game-Changer, para desarrollar las nuevas opciones tecnológicas.

Nokia, en particular, demostró una gran habilidad para re-asignar la prioridad y el orden de los selectores. Se enfocaban los esfuerzos de los profesionales tanto individual como colectivamente, y eran estos individuos y grupos los que daban cuerpo a los vínculos y procesos entre la I y la RE. Una filosofía esencial, en el contexto de Nokia, durante el período de nuestro estudio, era presentar a la RE como un desafío constructivo, y aparte de integrar a personas con antecedentes, experiencias específicas, conocimientos, poder y recursos en cada etapa de cada proyecto, también establecieron una serie de procesos entrelazados entre sí que incorporaban esta filosofía. Dichos procesos incluían a los equipos de discernimiento y previsión, los cuales se integraron con las personas que tenían la capacidad y actitud para atreverse a hacer algo nuevo con personal de I&D, con los estrategas y con los profesionales de inteligencia competitiva. Al ir cambiando la secuencia de la implicación de estas diferentes personas, Nokia podía encontrar enfoques novedosos y articular nuevos desafíos para la RE. La importancia de combinar e integrar las capacidades

y perspectivas en formas nuevas para crear las condiciones adecuadas para la renovación ha sido identificada por Augier y Teece (2009). Ellos propusieron que esto señala el camino hacia la creación de un “tipo diferente de gerente” que aprovecha mejor y relaciona mejor los recursos de los cuales dispone. Los directores de Nokia parecieron ser más pro-activos en sus actividades de búsqueda y selección de individuos y de capacidades, y mejores para reconocer la importancia de los diferentes recursos cognitivos y acoplarlos a las oportunidades empresariales.

En cambio, ya se mencionó que Gore produjo insuficientes opciones con Génesis, por eso no llegaron a producir muchos prototipos, planes potenciales de negocios o modelos operativos. Como resultado de ello hubo pocas actividades que pudieran manifestar tangiblemente los vínculos entre la I y la RE, las cuales siguieron estando más separadas entre sí que en Nokia y Shell.

En Nokia la velocidad de cambio era mucho más rápida –como dijo uno de los colegas de Shell: “Lo que tarda 18 meses en Nokia toma 20 años en Shell”– y se observaron muchas más iteraciones por año de los vínculos I-RE que en Shell. Sin embargo, en cualquier momento Shell estaba considerando activamente unas 85 posibilidades que se agrupaban en siete dominios, por lo menos tantas como las que estaban activamente siendo consideradas en Nokia, y muchísimas más que las que se estaban tomando en cuenta en Gore en cualquier momento.

Los mecanismos para formar vínculos entre I y RE, como el GameChanger y los Domains de Shell, el WorldMap e Insight and Foresight de Nokia y el Génesis de Gore, pueden ayudar a estabilizar intereses e identidades profesionales y al mismo tiempo hacerlos tomar juntos nuevos caminos, abriendo así el potencial de lograr nuevas líneas de negocio. Estos nuevos negocios pueden cambiar las identidades y relaciones de los individuos que participan en su desarrollo.

El análisis de los casos que estudiamos proporciona también el ejemplo opuesto: en Gore, las redes estables existentes no solamente no se pudieron reconfigurar sino que impidieron crear espacios novedosos dentro de los cuales fuese posible explorar intereses e ideas nuevas.

En Shell uno de los procesos más potentes fue la “Conferencia de la Coalición de Innovación” (Innovation Coalition Conference), que se celebraba hasta dos veces al año. Esta conferencia reunía a una red de participantes entonces muy diferentes que podía ser extendida para incluir individuos externos a la empresa. En las conferencias se discutían las oportunidades de crecimiento empresarial y las prioridades de inversión. Estas conferencias duraban tres días y tomaban meses de diseño y preparación, frecuentemente con la ayuda de consultores externos. Las conferencias fueron creciendo desde una pequeña red de personas directamente involucradas en el GameChanger en las áreas de I&D y de estrategia, hasta la inclusión de los ejecutivos de Marketing, Responsabilidad Social Corporativa, Recursos Humanos y Finanzas, entre otros, y de otras empresas de I&D más pequeñas, consultoras y académicos.

En estas conferencias surgió la idea de Domains (dominios) como un concepto de concreción importante para centrar la atención y administrar los recursos que vinculan la I y la RE. En Shell un dominio se define como “una visión que une y motiva un espacio de crecimiento con valor potencialmente importante y que estimula la creación de ideas que se pueden llevar a cabo” (documento interno). Los dominios sirvieron como “objeto fronterizo” (Carlile, 2004) que permitían que se consideraran múltiples perspectivas y conocimientos para construir modelos, desarrollar y probar prototipos, y realizar experimentos y otras iniciativas.

En Gore lo que sucedió fue que la cultura no-oficial del individualismo existía a la par con una cultura oficial de esfuerzo colectivo. Había lo que se denominaba “una regla del 15 por ciento” para que los empleados pudieran dedicar hasta el 15 por ciento de su tiempo laborable para desarrollar opciones –parecido al modelo de 3M–. Sin embargo, esto coexistía con un compromiso muy fuerte, pero no expresado, con el PTFE. Estas relaciones poco afortunadas significaban que Génesis, como impulsor principal, no tenía la fuerza suficiente como “contra-cultura” para poder dirigir o limitar a los actores, por lo que falló al no poder movilizarlos para que se centrasen en prioridades a más largo plazo que abarcaran toda la empresa. Un entrevistado dijo que el papel de Génesis cambió de ser una unidad que exploraba la posibilidad de un quinto negocio basado en una tecnología radicalmente nueva –no de PTFE– a convertirse en una unidad donde las acciones de la dirección empezaron a limitar paulatinamente ese tipo de pensamiento. Se reclutó deliberadamente a la gente que estaba cercana a las preocupaciones de los directores de cada negocio existente. Los riesgos que implicaba considerar la posibilidad de lo “nuevo más nuevo” fueron demasiado altos para la cultura de Gore que se auto describió como “somos una empresa bastante conservadora”.

En Nokia, el proceso MapaMundial del que era dueño la empresa y con el que se definía la red de actores que pudiesen ser importantes para el futuro de la empresa, desempeñó un papel importante para movilizar recursos. Estaba integrado por los equipos de “Insight” –discernimiento– y “Foresight” –previsión–. Conjuntamente eran importantes para dirigir la atención y decidir el enfoque de los nuevos proyectos que podrían renovar el núcleo mismo de la empresa. El MapaMundial funcionaba también como una herramienta de previsión tecnológica, actividad que a su vez, iba re-diseñando el mapa de las oportunidades de la tecnología futura con una anticipación de tres a ocho años.

Según una fuente de alto nivel de Nokia:

*“El MapaMundial se ha diseñado para formar algo que ya es un esfuerzo de la organización, incorporando a más de 100 personas, y así, naturalmente, atrayendo ideas y experiencia de varias partes de la organización. Lo enfocamos hacia las tendencias del potencial del*

*ambiente del negocio, y de los posibles tropiezos que se pudieran presentar dentro de tres a ocho años en el futuro. Reunimos los equipos desde varias áreas de la organización. También estudiamos a la competencia y la dinámica de las cadenas de valor. Se usa como una herramienta para que la gente reflexione sobre lo que podría contribuir, dentro de su contexto, en términos de innovación.”*

Estos ejemplos muestran como, en algunos contextos, las empresas han tenido éxito al introducir los mecanismos de vinculación entre I y RE que logran romper y reorganizar coaliciones existentes de intereses. Por ejemplo, cambiando las fases y el orden que se da a los selectores o introduciendo intereses más amplios en una etapa más precoz durante un proceso de selección. También muestran cómo algunas empresas se pueden atascar –con una forma de inercia estratégica– si no son capaces de generar procesos que logren que el vínculo entre la I y la RE sea más dinámico.

149

## 6. Conclusiones

Los vínculos entre la innovación técnica y la renovación estratégica son un tema importante pero aún poco explorado en la gestión estratégica. En este artículo los casos estudiados demuestran cómo las innovaciones técnicas y la renovación estratégica pueden tener éxito conjuntamente, o no tenerlo, como en el caso de Gore.

Esta investigación propone que los vínculos que van evolucionando conjuntamente entre la I y la RE tienen que ser suficientemente estables como para poder ser institucionalizados y suficientemente dinámicos para poder mantener relacionadas dos actividades que cambian regularmente.

Hemos identificado herramientas y recursos, como Domains o WorldMaps, que pueden servir para redefinir las identidades de profesionales implicados en vincular la I y la RE. Estos pueden servir como “objetos frontera” (Carlile, 2004) fomentando las conexiones entre actores y acciones diferentes, cambiando y luego estabilizando, identidades profesionales y administrativas (Lindberg y Czarniawska, 2006). Vínculos como Génesis o GameChanger pueden ser la manifestación institucional de como una empresa logra articular la relación I – RE. En el caso de Gore hubo una falta de convergencia estratégica alrededor de Génesis y sus negocios siguieron siendo centrados en la tecnología PTFE.

Los desafíos y soluciones que hemos estudiado se aplican a empresas que han sido exitosas, pero cuya ‘receta’ histórica puede estar convirtiéndose solamente en eso, en hacerse histórica.

Lo que ha pasado con empresas como Nortel, Kodak o Sharp, que paradójicamente están afectando actualmente a Nokia y a su entonces rival, RIM –productor de Blackberry–, subraya la importancia que tiene relacionar la I con la RE cuando le va bien a uno.



## Bibliografía

- Agarwal, R., y Helfat, C. E. (2009), "Strategic renewal of organizations", *Organization Science*, vol. 20, núm. 2, 281-293.
- Arend, R. J. y Bromiley, P. (2009), "Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone?", *Strategic Organization*, vol. 7, núm. 1, 75-90.
- Augier, M., y Teece, D. J. (2009), "Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance", *Organization Science*, vol. 20, núm. 2, pp. 410-21.
- 150 Bangle, C. (2001), "The ultimate creativity machine: How BMW turns art into profit", *Harvard Business Review*, January, 47-55.
- Burgelman, R. A. (1991), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organization Science*, vol. 2, núm. 3, pp. 239-262.
- Cantwell, J., y Molero, J. (2003), *Multinational Enterprises, Innovative Strategies and Systems of Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Carlile, P. R. (2004), "Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries", *Organization Science*, vol. 15, núm. 5, pp.555-568.
- Chesbrough, H. W. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press, Boston.
- Denis, J. L., Langley, A., y Rouleau, L. (2007), "Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames", *Human Relations*, vol. 60, núm. 1, pp. 179-215.
- Di Stefano, G., Peteraf, M. y Verona, G. (2010), "Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain", *Industrial & Corporate Change*, vol. 19, núm. 4, pp. 1187-1204.
- Floyd, S. W. y Lane, P. J. (2000), "Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal", *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, pp. 154-177.



- Freeman, L. C., Romney, A. K. y Freeman, S. C. (1987), "Cognitive structure and informant accuracy", *American Anthropologist*, vol. 89, núm. 2, pp. 310-25.
- Harrison, D. y Laberge, M. (2002), "Innovation, identities and resistance: The social construction of an innovation network", *Journal of Management Studies*, vol. 39, núm. 4, pp. 497-521.
- Informs (2009), "Special issue: Strategic renewal", *Organization Science*, vol. 20, núm. 2, March-April.
- Karim, S. y Mitchell, W. (2004), "Innovating through acquisition and internal development: A quarter-century of boundary evolution at Johnson & Johnson", *Long Range Planning*, vol. 37, núm. 6, pp. 525-547.
- Keller, R. T. (2001), "Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 3, pp. 547-555.
- Knights, D., Murray, F., y Willmott, H. (1993), "Networking as knowledge work: A study of strategic interorganizational development in the financial services industry", *Journal of Management Studies*, vol. 30, núm. 6, pp. 975-995.
- Kozlowski, S. W. J., Klein K. J. (2000), "A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes", en Klein, K. y Kozlowski, S. W. J. (Eds.) *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lindberg K. y Czarniawska, B. (2006), "Knotting the action net, or organizing between organizations", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 22, núm. 4, pp. 292-306.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., y Weingart, L. R. (2001), "Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 44., núm. 4, pp. 779-793.
- Marsh, S. J., y Stock, G. N. (2006), "Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, núm. 5, pp. 422-436.

- Nobel, R., y Birkinshaw, J. (1998), "Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations", *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 5, pp. 479-496.
- Normann, R., y Ramírez, R. (1993), "Designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, July, 65-77.
- O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2004), "The ambidextrous organization", *Harvard Business Review*, April, 74-82.
- Passmore, W. A., Stymne, B., Shani, A. B. R., Mohrman, S. A., y Adler, N. (2008), "The Promise of Collaborative Management Research", en Shani A. B. R., Mohrman S. A., Passmore W. A., Stymne B. y Adler N. (Eds.), *Handbook of Collaborative Management Research*, Sage, California.
- Pettigrew, A. M., y Whipp, R. (1991), *Managing Change for Corporate Success*, Blackwell, Oxford.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., y Cameron, K. S. (2001), "Studying organizational change and development: Challenges for future research", *Academy of Management Journal*, vol.44, núm. 4, pp. 697-713.
- Pisano, Gary P. (2010), "The Evolution of Science-Based Business: Innovating How We Innovate", Special Issue on Management Innovation-Essays in the Spirit of Alfred D. Chandler, *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, núm.2, pp. 465-482.
- Poskela, J., y Martinsuo, M. (2009), "Management control and strategic renewal in the front end of innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, núm. 6, pp. 671-684.
- Ramirez, R. (1999), "Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm 1, pp. 49-65.
- Ramírez, R., L. Roodhart y W. Manders (2011) "How Shell Domains Link Innovation and Strategy", *Long Range Planning*, vol. 44, núm. 4, pp. 250-270.
- Ramírez, R., Österman, R. y Gronquist, D. (2012), "Scenarios and early warnings as dynamic capabilities to frame managerial attention", *Technological Forecasting and Social Change*, en <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2012.10.029>.

- Rasche, A., y Chia, R. (2009), "Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective", *Organization Studies*, vol. 30, núm. 7, pp. 713-734.
- Schön, D. A. (1983), *The reflective practitioner: How professionals think in action*, Basic Books, New York.
- Storey, J., y Salaman, G. (2005), *Managers of Innovation: Insights into making innovation happen*, Blackwell Pub, Malden, MA.
- Teece, D. J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for innovation and growth*, OUP, Oxford.
- Teece, D. J., Pisano, G. and A. Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, pp. 509-533.
- Tripsas, M. y Gavetti, G. (2000), "Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging", *Strategic Management Journal*, vol. 21, núm. 10-11, pp. 1147-1161.
- Tripsas, M. (2009), "Technology, identity, and inertia through the lens of "the digital photography company"", *Organization Science*, vol. 20, núm. 2, pp. 441-60.
- Tushman, M. L., y Anderson, P. (1997), *Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford University Press, New York.
- Van de Ven, A. H. (2007), *Engaged Scholarship: A guide for organizational and social research*, Oxford University Press, Oxford.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., y Venkataraman, S. (1999), *The Innovation Journey*, Oxford University Press, New York.
- Volberda, H. W. y Baden-Fuller, C. (2003), "Strategic renewal processes in multi-unit firms: Generic journeys of change", en Chakravarthy, B., Mueller-Stewens, G., Lorange, P. y Lechner, C. (Eds), *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field*, Blackwell, Oxford.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C. y Van den Bosch, F. A. J. (2001), "Mastering strategic renewal: Mobilizing renewal journeys in multi-unit firms", *Long Range Planning*, vol. 34, num. 2, pp. 159-178.

Volberda, H. W. y Lewin, A. Y. (2003), "Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution", *Journal of Management Studies*, vol. 40, núm. 8, pp. 2111-2136.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J. y Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, vol. 43, núm. 4, pp. 917-955.

# El juego estratégico en la retención del personal clave. Una reflexión crítica a partir de la teoría de juegos

---

Fecha de recepción: 09-12-2012

Fecha de aceptación: 08-05-2013

Diego René Gonzales-Miranda<sup>1</sup>

## RESUMEN

La retención de los empleados claves dentro de las empresas se ha convertido en un reto para el área de gestión humana, responsable de implementar y ejecutar estrategias que busquen disminuir su rotación. Este artículo presenta los resultados de una investigación de carácter cualitativo, realizada entre el 2010 y el 2012 en Colombia, en la cual se analizó el proceso de negociación para retener al personal clave, a partir de la teoría de juegos, cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. Los resultados exponen diversas lógicas, por fuera de lo económico, que se hacen difíciles de gestionar y predecir.

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración, Universidad EAFIT. Correo electrónico: dgonzal8@eafit.edu.co

## ABSTRACT

The retention of key employees within companies has become a challenge for human resource management, responsible for implementing strategies that seek to reduce turnover. This article presents the results of a qualitative research conducted between 2009 and 2011 in Colombia, in which was analyzed the process of negotiating to retain a key employee, through game theory, after he stated his intention to leave the company. The results set out other logical, outside economics, which are difficult to manage and predict.

---

**Palabras clave:** Recursos humanos, retención del personal, personal clave, teoría de juegos.

**Keywords:** Human resource, employee retention, key personnel, game theory.

## Introducción<sup>2</sup>

Una encuesta realizada por la empresa transnacional *Manpower* en el 2011 a 39,641 directivos de 39 países, reveló que el 34% de los empleadores tienen problemas para cubrir sus puestos de trabajo debido a la falta de talento adecuado y disponible en el mercado laboral. El caso colombiano se encuentra por debajo del promedio de esta encuesta, pues llega a 25%. En opinión de esta misma empresa, resulta preocupante que un 43% de las empresas consultadas desconozcan las consecuencias de no poder cubrir los puestos de trabajo. Para resolver este problema, los empleadores contratan a empleados de otras empresas ofreciéndoles mejores salarios e incentivos. Sin embargo, esta práctica impide desarrollar estrategias de atracción y retención de empleados (Manpower, 2011).

Frente a la gran dificultad por hallar a la persona idónea para ocupar un puesto de trabajo, los empleadores tienen un reto aún mayor: retener al personal. Incluso muchas de las otras funciones, asignadas comúnmente al área de gestión humana, como son el reclutamiento, la selección de personal, la compensación y beneficios, la formación y capacitación, entre otras, quedan relegadas a un segundo plano si se es capaz de retener al talento (Peterson, 2005). Por esto, se han identificado aquellos factores asociados a la rotación del personal para implementar estrategias que impidan o minimicen su crecimiento. Para Messmer (2006), por ejemplo, son cuatro las claves que permiten mejorar la eficiencia en la implementación de las prácticas por retener al personal: la compensación y beneficios, el clima laboral, la promoción del desarrollo profesional y el balance entre la vida y el trabajo. Sin embargo, investigaciones anteriores han resaltado la importancia de considerar diversos factores externos, por fuera de los meramente económicos, como son la demografía y la cultura (Sheridan, 1992), como aspectos influyentes en la decisión del empleado de retirarse de la empresa.

En este trabajo se presenta una investigación de carácter cualitativo realizada entre el 2010 y el 2012 en Colombia que buscó analizar el proceso de negociación por retener a un empleado clave (EC en adelante)<sup>3</sup> cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. Aplicando los conceptos de la Teoría de Juegos

<sup>2</sup> El autor quiere agradecer los aportes, comentarios y el acompañamiento de la profesora Beatriz Uribe (Universidad EAFIT) en esta investigación.

<sup>3</sup> Aunque en la práctica los cargos de mayor incidencia no son necesariamente los directivos sino, por el contrario, aquellos cargos operativos que mantienen el funcionamiento básico de la empresa, se puede afirmar que los criterios para poder identificar y calificar a un empleado como *clave* no están aún definidos (Gonzales-Miranda, 2009). No obstante, para este artículo se considerarán *empleados claves* aquellos empleados cuyas funciones tienen una mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y por ende, sus labores soportan el *core* del negocio y están en estrecha relación con su razón social. Así pues, el considerar a un empleado como *clave* no tiene –necesariamente– relación con los títulos académicos, o con la experiencia que tenga en el área específica en donde se desempeña, ni con el lugar jerárquico o de autoridad que ocupa dentro de la organización.

(TJ en adelante), se construyó teóricamente un modelo de decisión para analizar y caracterizar las circunstancias, procesos y aspectos socio-culturales ligados al retiro del EC de su empresa dentro de este proceso de negociación entre el empleador y el EC.

Específicamente, el objetivo del presente documento es mostrar los resultados de esta investigación, haciendo énfasis en el proceso de negociación por retener a un EC cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. La relación entre la TJ y este proceso de negociación, en donde se inscriben aspectos sociales de los empleados por fuera de lo meramente económico, es también un aporte importante, ya que permite mostrar la posibilidad de diálogo entre dos perspectivas consideradas usualmente antagónicas como son la TJ y el enfoque cualitativo. Junto con lo anterior, el artículo centra su atención en los EC y en el proceso de construcción de sentido que realizan dentro del espacio de negociación propiciado por la empresa para retenerlo.

158

El artículo está dividido en cinco apartados. En un primer momento se presentan los aspectos metodológicos de la investigación, como son el planteamiento del problema, su diseño y la definición de los objetivos. En un segundo momento se desarrollan los referentes conceptuales de la investigación, centrando la atención en la TJ y en los aspectos no-monetarios de la retención del personal. En un tercer apartado, se caracteriza la negociación entre el empleador y el EC, exponiendo un modelo de decisión a ser discutido a partir de los resultados de la investigación. En el cuarto apartado se presentan los hallazgos de la investigación. El texto termina interrogando la efectividad de la gestión del talento humano que se devela en una situación extrema, como lo es el proceso de negociación por la retención, en el cual la relación empleador-EC está sujeta a una evaluación retrospectiva, donde cada uno pondrá en tela de juicio las acciones del otro, tomando la decisión de prescindir de él, o continuar, claro está, bajo el amparo de nuevas condiciones, la relación laboral existente.

## 1. Aspectos metodológicos de la investigación

### 1.1 Planteamiento del problema de investigación

Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a *no dejar ir* a empleados ubicados en *cargos claves* dentro de las empresas. No se trata tan sólo de hacer sentir bien a los empleados (Harvard, 2003), sino que lo que está en juego, es la permanencia de ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que los empleados tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico: el conocimiento (Drucker, 1993).

Son los empleados quienes realizan los diversos procesos dentro en las empresas y es por esta razón que la rotación del personal repercute fuertemente en



sus resultados. El conocimiento y las habilidades de los empleados permiten el surgimiento de nuevas ideas que se traducen en productos o servicios. Cuando un empleado sale de la empresa, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la empresa no sólo pierde al empleado como tal, sino el saber que él lleva consigo. Si a esto se le agrega la posibilidad de que ese conocimiento migre hacia la competencia o se utilice para poner un negocio autónomo, el riesgo para la empresa al dejarlo ir es sumamente alto. Junto con ello hay que agregar los diversos gastos en que incurre la empresa al buscar un reemplazo, entre los cuales se encuentran: el tiempo invertido en el proceso de reclutamiento, selección, inducción y demás procesos asociados al tiempo esperado a que el nuevo empleado rinda satisfactoriamente dentro de la empresa.

La movilidad del personal genera inestabilidad laboral,<sup>4</sup> y trae consecuencias negativas para la imagen de la empresa, lo cual es poco conveniente en un mercado tan sensible a la percepción de los clientes. Además, los empleados encargados de tomar alguna decisión en la empresa se encuentran enraizados dentro del complejo entretejido del sistema social organizacional (Whittington, 2002). Por esta razón, la rotación del personal desestabiliza la ejecución de la estrategia, que está necesariamente situada en un tiempo y espacio determinados.<sup>5</sup>

La intención de un EC de abandonar libremente la empresa configura un espacio propicio para que se desvelen los intereses y las opiniones que tienen tanto la empresa como el EC. La negociación para retener a un EC es un espacio de legítima auto-evaluación para ambas partes, porque por un lado se manifiestan explícitamente las razones por las cuáles se quiere abandonar la organización y, por el otro, las razones de por qué retenerlo; de ahí la importancia de su estudio.

La falta de conocimiento sobre los factores asociados al tema de retención de los EC cuando éstos han decidido retirarse de la empresa, así como la escasa investigación sobre el proceso social de negociación que implica la retención –en donde salen a relucir aspectos de índole personal y social muchas veces por fuera de los meramente monetarios–, son también temas pendientes insuficientemente abordados desde el punto de vista académico. De ahí que esta investigación centre su atención en aquellos sujetos que son objeto de retención (EC) y en la efectividad de las estrategias para retenerlo.

Frente a lo planteado, y dentro del contexto colombiano, resulta importante plantear las siguientes interrogantes: ¿cuál es el proceso de negociación que se lleva a cabo para retener a un EC cuando éste ha manifestado su decisión de retirarse de

---

<sup>4</sup> Investigaciones como las de Spencer (1986) muestran que la relación entre la satisfacción en el trabajo y la rotación de personal ha sido una de las relaciones más ampliamente estudiadas pero menos comprendidas en la literatura del comportamiento organizacional.

<sup>5</sup> Trabajos como los de Casey y Warlin (2001), por ejemplo, examinan el impacto de la rotación de los empleados en relación con la satisfacción de los clientes. Los resultados de su investigación muestran una fuerte relación entre la retención de los empleados y la calidad del servicio, lo cual está en sintonía con la correcta ejecución de la estrategia de la empresa.

la empresa? y ¿cuál es entonces la efectividad de las estrategias que se implementan para la retención del personal clave?

## 1.2 Diseño de la investigación

La inquietud académica que da inicio a esta indagación surgió a partir de una investigación realizada entre el 2008 y el 2009, en donde se buscaba analizar la efectividad y los alcances de las estrategias de retención de personal que implementan las organizaciones productivas en el Valle de Aburrá, Colombia (Gonzales-Miranda, 2009). Dicha investigación se centró en el empleador. En esta nueva investigación, realizada entre el 2010 y el 2012 en Colombia, se buscó focalizar la atención en aquellos EC que son objeto de retención.

160 Las preguntas de investigación se dirigen esencialmente a la búsqueda de comprensión de procesos organizacionales y a la manera en que se realizan las interacciones entre los diversos factores que intervienen en ellos. Se centra la atención en el tema de la retención de personal desde los procesos sociales que se inscriben en las organizaciones, en donde el análisis de la negociación por la permanencia o retiro del EC, permitirá ilustrar aspectos sociales relacionados a dicha negociación. Esto es un intento de reconstrucción e interpretación de un proceso cuya sistematización y teorización resulta compleja. Por lo anterior, se optó por recurrir a una metodología cualitativa, cuyo objetivo se dirige a la captación y reconstrucción de significados, con una mayor utilización de lenguaje conceptual y metafórico, con un modo de captar información flexible y desestructurada, con un procedimiento más inductivo que deductivo y con una orientación holística y concretizadora (Hancké, 2009; Breweton y Millward, 2001; Shankar Pawar, 2009).

La investigación, de carácter exploratorio descriptivo, transitó por diversos momentos de naturaleza simultánea y cíclica, algo propio de la metodología cualitativa, permitiendo con ello que la ruta metodológica fuera determinada por múltiples construcciones e interpretaciones (Galeano, 2004). Por ello, la construcción final del problema de investigación se vio enriquecida y formulada en forma definitiva en el proceso de la interpretación de los datos. La decisión de un EC de retirarse de la empresa provoca una constante interacción de intereses entre él y el empleador, dentro de la cual se negociará su permanencia o retiro de la organización. Es por ello que por cada ciclo de aprendizaje, fruto de esta interacción, el cuestionamiento inicial de la investigación se va enriqueciendo y perfeccionando mediante una continua alternancia de idas y venidas (Pacheco y Cruz, 2010).

Se entrevistaron a 14 EC de diversas empresas en Colombia<sup>6</sup> cuyo requisito en común era que hubieran participado en algún proceso de retención de personal sin

---

<sup>6</sup> Las entrevistas fueron realizadas a EC que laboran en las siguientes ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira y Armenia; pertenecientes a diversos sectores económicos.

importar cuál hubiera sido el resultado de tal negociación.<sup>7</sup> Las entrevistas autorizadas fueron grabadas y transcritas para realizar el proceso de categorización y análisis de sentido. De las categorías emergentes, se estructuraron los elementos de estudio para analizar la efectividad de las estrategias de retención. A partir de entrevistas abiertas, se procedió a realizar el proceso de categorización y análisis de sentido de la información, teniendo como referente la propuesta de Bonilla y Rodríguez (2005). Con base en la TJ, y luego de la caracterización del espacio de negociación entre empleador y EC, se construyó un modelo de decisión aplicado al tema de la retención.

### 1.3. Objetivos de la investigación

#### 1.3.1 Objetivo general

Analizar el proceso de negociación para retener al empleado clave cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa, dentro del contexto colombiano y a partir de la teoría de juegos, con el fin de interrogar la efectividad de las estrategias de retención de personal.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el proceso de negociación para retener a un empleado clave cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa.
- Construir una matriz de decisión, a partir de la teoría de juegos, del proceso de negociación para retener a un empleado clave.
- Identificar los factores socio-culturales asociados a la decisión, por parte del empleado clave, de retirarse de la empresa.

## 2. Referentes conceptuales

### 2.1 La gestión del talento humano y las estrategias de retención de personal

Las estrategias de retención de personal son aquellas acciones que la empresa diseña e implementa para evitar que algún empleado catalogado como *clave* o *estratégico* se retire de la empresa. Un gran porcentaje de estas estrategias se basa en el aspecto meramente monetario. Sin embargo, investigaciones como las de Dess y Lumpkin (2003) muestran que el dinero puede no ser el principal mecanismo para atraer o retener al personal:

---

<sup>7</sup> Se entiende que aquellos empleados que hayan sido objeto de retención son considerados como claves por la empresa.

[...] claramente, el dinero es un factor motivador, pero probablemente no es el único. Otros factores pueden ser las relaciones laborales –tanto personales como profesionales– entre los trabajadores del equipo; la libertad para fijar los horarios; la flexibilidad en el entorno de trabajo; las buenas relaciones “jefe-subordinado”; los sentimientos de libertad y logro, etc. Aunque estos factores motivadores son difíciles de evaluar y pueden variar entre los empleados, uno puede esperar que las tasas de retención del personal se incrementen (Dess y Lumpkin, 2003: 150).

Aún son escasas las evidencias que indican que pagar más a los empleados constituya la estrategia más importante para atraer, pero sobre todo, para retener al personal. Parkinson (2003), por ejemplo, en investigaciones realizadas por la *Oxford Psychologists Press*, revela que la principal motivación de los profesionales es la significación laboral, ya que las personas necesitan sentir que forman parte integral de una organización y que sus labores contribuyen en forma importante a su funcionamiento. En su libro, *Aplicación de la psicología en los negocios*, Parkinson clasifica aspectos internos de las personas en relación con las actividades laborales que generan seguridad y, otras, significación. De esta manera, la seguridad psicológica y la significación laboral se combinan para generar un compromiso laboral. Siguiendo con la propuesta de Parkinson, se hizo el ejercicio de revisar textos guías referidos a la gestión humana y algunos textos especializados<sup>8</sup> para poder clasificar estas actividades, medios o estrategias siguiendo dicha propuesta. Los resultados obtenidos se muestran a continuación en el cuadro 1.

Si bien el cuadro 1 muestra, a partir de una revisión teórica-académica, las diversas estrategias que se proponen para retener al personal, es pertinente mostrar, las estrategias que se vienen implementando en forma real dentro del ámbito empresarial. En una investigación realizada en el 2009 (Gonzales-Miranda) a 89 empresas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia, se identificaron estrategias monetarias y no monetarias que realizan las empresas para retener al personal. Estas estrategias se presentan en los cuadros 2 y 3.

## 2.2 Elementos conceptuales de la Teoría de Juegos

Según Swedberg (2001), hubo dos eventos a mediados de los años 50 que resumen la reacción de la sociología en Estados Unidos a la TJ. Primero, las declaraciones pragmáticas de Jessie Bernard (1954) sobre la TJ, publicadas en la revista *American Journal of Sociology* de 1954, las cuales pueden ser catalogadas como una intro-

---

<sup>8</sup> Se revisaron 45 textos de literatura académica referida al área de gestión humana. El criterio de selección fueron los libros de referencia (guías) que aparecen en los programas de materias referidas a gestión humana, recursos humanos o gestión del talento humano, revisadas en WEB oficiales de 17 universidades de Colombia en noviembre del 2011.

**Cuadro 1**  
Estrategias para retener al personal a partir de textos guías

MONETARIOS O FINANCIEROS	NO MONETARIOS O NO FINANCIEROS	
	Seguridad ( <i>permanecer</i> )	Significación ( <i>desplegarse</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de políticas salariales justas.</li> <li>• Compensación variable.</li> <li>• Compensación flexible (desalarización).</li> <li>• Incentivos por innovación.</li> <li>• Créditos o bonos para bienes muebles.</li> <li>• Créditos o bonos para bienes inmuebles.</li> <li>• Bonos por resultados.</li> <li>• Primas extralegales.</li> <li>• Auxilios o bonos para la educación de los niños, maternidad, etcétera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro o beneficios médicos.</li> <li>• Flexibilidad horaria para asuntos familiares (balance laboral y personal).</li> <li>• Conocer al empleado.</li> <li>• Planes de retiro.</li> <li>• Estabilidad laboral (tipo de contrato).</li> <li>• Seguridad del puesto de trabajo.</li> <li>• Flexibilidad en la vestimenta.</li> <li>• Programas de bienestar laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación profesional.</li> <li>• Formación académica.</li> <li>• Reconocimientos.</li> <li>• Espacios para la sociabilización.</li> <li>• Planes de carrera – promoción del personal.</li> <li>• Entorno estimulante.</li> <li>• Tener tareas desafiantes, atractivas e interesantes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

ducción general a la TJ para sociólogos, y el segundo, el trabajo de Luce y Raiffa: *Games and Decisions*, de 1957, publicado en la Universidad de Columbia bajo el auspicio de Paul Lazarsfeld.

A pesar de haberse creado unas condiciones favorables para la introducción de la TJ en las ciencias sociales, al inicio no hubo mayor interés por parte de los sociólogos norteamericanos por su aplicación (Swedberg, 2001). En el transcurso de dos décadas se hicieron varios trabajos para incorporar la TJ a las ciencias sociales. Se pueden considerar pioneros de este proceso a: Jessie Bernard, Phillip Bonacich, Theodore Caplow, William Gamson y Gerald Marwell (Swedberg, 2001: 306 y ss). Fueron varias las investigaciones que se llevaron a cabo, trabajando básicamente sobre dos temas principales: qué jugadores se unirían en el juego, y cómo se dividirían la recompensa. Participaron en estas primeras investigaciones, sicólogos sociales, sociólogos y profesionales de las ciencias políticas.

La popularidad de la TJ en las ciencias sociales continuó creciendo y en palabras de Clifford Geertz:

La analogía de juegos es crecientemente popular en la teoría social contemporánea como en mora de una evaluación crítica. El ímpetu de ver uno u otro tipo de comportamiento social como uno u otro

**Cuadro 2**  
Estrategias de retención de personal monetarias<sup>9</sup>

CATEGORÍAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
Beneficios económicos (49)	Auxilio de transporte
	Auxilio para fiestas, seguro de vida, salud prepagada
	Ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado
	Beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado
	Facilidades de crédito libre inversión
	Fondo de empleados
	Préstamos para vivienda y vehículo
Bonificaciones - Incentivos (49)	Aumento salarial o contraprestación en bonos
	Beneficios extralegales
	Bonificaciones (de acuerdo a los resultados) e incentivos económicos que pueden ser por cumplimiento de metas, logros o utilidades netas de la compañía
	Bonificaciones especiales como al final de cada año y por cumpleaños
	Comisiones a vendedores
	Premios al mejor empleado
	Prima extralegal
	Primas
	Primas extralegales
	Reconocimiento económico de los ascensos
Salarios y bonificaciones por encima del promedio de la industria	
Políticas salariales (21)	Salario mínimo superior al SMLV
	Mirar la curva salarial y tratar de que los salarios sean muy estables dentro de lo que se maneja en el mercado
	Nivelación de la escala salarial
	Estudios de equidad para revisar como está cada persona con respecto a los demás, teniendo en cuenta el desempeño y sus competencias
	Aumento salarial
	Muy buen pago dentro del sector
	Verificación del salario para ejecutivos, acorde al cargo y el mercado
Compensación variable (10)	Compensación variable, flexibilidad en el salario
Compensación flexible (desalarización) (2)	Compensación flexible para no afectar la retención del empleado

Fuente: Gonzales-Miranda (2009).

<sup>9</sup> Las categorías del cuadro 2 están organizadas en forma descendente, de acuerdo con la cantidad de veces que dicha categoría es repetida por los actores sociales en las entrevistas. El número entre paréntesis, al lado de cada categoría, así lo expresa.

**Cuadro 3**  
Estrategias de retención de personal no monetarias<sup>10</sup>

CATEGORÍAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
Formación (47)	Becas Fulbright
	Capacitación y desarrollo de competencias
	Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía
	Planes de capacitación y formación
	Proceso de capacitación técnica y gerencial
	Se tiene retención por aprendizaje continuo para personas con desarrollos continuos
	Seminarios externos
Calidad de vida (39)	Actividades de bienestar laboral, celebraciones de fechas especiales
	Áreas de trabajo más amplias, silenciosas y privadas
	Mejoras a los sitios de trabajo
	Atención a la calidad de vida del trabajador, desarrollo del mismo
	Cada persona posea un portátil de última generación
	Flexibilidad en el vestido, en los horarios de trabajo y en su comportamiento
	Permisos especiales
	Beneficios y convenios con ciertas entidades bancarias, del sector de la salud y otro tipo de entidades
Plan de carrera (25)	Capacidad de ascenso de cargo
	Desarrollo de carrera (mirando a las personas claves)
	Desde la misma capacitación, tratando de volver al personal muy polivalente, así tiene muchas posibilidades de moverse dentro de la empresa
	Plan de carrera
	Plan de desarrollo profesional y personal
	Programa de ascenso por méritos propios de acuerdo a las capacitaciones que vayan culminando los empleados
	Promociones al interior de la compañía y ascensos
Participación y comunicación (12)	Encuentro por áreas para desarrollar potenciales de las mismas
	Establecer un medio de comunicación donde el empleado se exprese libremente
	Relación con los jefes
	Sistema de ideas y sugerencias
	Tener a las personas en cuenta para las decisiones importantes que se van a tomar en la organización
	En la medida en que existen vacantes, revisamos al interior para poder retener talento en la organización
	Hacemos un plan de desarrollo para cerrar las brechas entre lo que pide el cargo y lo que tiene un empleado susceptible de reemplazarlo

<sup>10</sup> De igual manera que en el cuadro 2, las categorías del cuadro 3 están organizadas en forma descendente, de acuerdo con la cantidad de veces que dicha categoría es repetida por los actores sociales en las entrevistas. El número entre paréntesis, al lado de cada categoría, así lo expresa.

**Cuadro 3**  
Continuación

CATEGORÍAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
Proceso de Ingreso (10)	Inducción y entrenamiento
	Proceso organizado de atracción de talento que cumpla con los perfiles que la compañía requiere
	Seleccionar gente que le guste ese contexto
Clima laboral (8)	Beneficios y condiciones de cultura
	Buen ambiente laboral
	Gerencia de puertas abiertas
	El fin es que la gente se sienta bien y contenta
	Monitoreo del clima organizacional
Integración familiar (8)	Becas para trabajadores e hijos
Integración familiar (8)	Actividades de socialización con familias
	Diversos programas no sólo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores
	Vacaciones recreativas
Estabilidad laboral (6)	Vinculación directa
	Cláusula de permanencia mínima
Plan de sucesión (6)	Plan de sucesión
	Planes de reemplazo, carreras administrativas dentro de la organización
Reconocimiento (5)	Reconocimientos simbólicos
	Consolidación de la cultura por medio de espacios de reconocimiento
	Reconocimiento público al personal (a través de cartas de felicitación, reconocimiento en público del mejor trabajador, al más comprometido)
Sentido de pertenencia (2)	Crear un sentido de pertenencia
	Tratar de proveer significado a los empleados para que se adhieran al propósito mayor
Tareas desafiantes (3)	Enriquecimiento del cargo
	Retos en el trabajo
	Tareas desafiantes en las que se busca que los líderes de proceso hagan mejoramiento continuo sin desviarse de los objetivos
Gestión del conocimiento (2)	Desarrollar procesos de gerenciamiento del conocimiento, proceso de aprendizaje y de gerencia de tecnología (asegurar que el conocimiento de los puestos críticos –impactan la organización– se quede)
Contraprestación legal (2)	Capacitación en contraprestación de permanencia mínima en la empresa

Fuente: Gonzales-Miranda (2009).

tipo de juego ha surgido de una variedad de fuentes (no excluyendo la importancia que tienen los juegos deportivos en la sociedad). Pero los más importantes son la concepción de Wittgenstein de las formas de vida como juegos de lenguaje, la visión lúdica de la cultura de Huizinga y las nuevas estrategias de von Nuemann y Morgenstern,



Theory of Games and Economic Behavior. De Wittgenstein ha provenido la noción de acción intencional como, "siguiendo la regla"; de Huizinga, el juego como paradigma de la forma de vida colectiva; y de Von Nuemann y Morgenstern, el comportamiento social como una forma recíproca de llegar a la distribución de recompensas (Geertz, 1983: 20).

Desde el enfoque sociológico, se podría definir que, "[...] la TJ es una teoría para el estudio de decisiones interdependientes donde dos o más actores interactúan de manera intencional" (Petersen, 1994: 498). Swedberg (2001) establece que la TJ ofrece para las ciencias sociales la posibilidad de analizar situaciones de conflicto y organización social. Al respecto, Bernard (1954) afirma que para maximizar el potencial de la TJ se sugiere a los sociólogos el uso de juegos suma cero e introducir los conceptos de coalición y el de comportamientos estándares, los cuáles permitirán determinar la selección de una solución dentro de un conjunto de posibles respuestas.

Uno de los primeros trabajos donde sociólogos recurrieron a la TJ de manera generalizada, fue el de Crozier (1980). Este autor establece el uso de juegos como una metáfora, e introduce términos claves de la TJ en sociología. El concepto de *juego* comienza a ser visto como anti-determinístico, en el sentido de que se asume que el actor puede tomar más de una estrategia, no solo una en cada situación, como lo había planteado la TJ hasta ese momento. Es en ese sentido que la TJ resalta con gran fuerza la característica de interacción de los fenómenos sociales.

Es así como el uso de la TJ en las ciencias sociales, y particularmente dentro del ámbito administrativo, ha sido amplio y ha contribuido a la comprensión y resolución de problemas sociales. En ese sentido, los trabajos de Lazear y Oyer (2007) o Muthoo (1999), como punto de partida para familiarizarse con el tema, son importantes. Sin embargo, para la aplicación de la TJ al tema de la rotación y retención del personal se puede revisar el trabajo de Lazear (1986). Se aclara que en este trabajo se toman los conceptos de la TJ para analizar el contexto en donde se desarrolla la puja por retener al EC (proceso de negociación). En ese sentido, no es un estricto ejercicio cuantitativo de aplicación de dicha teoría. Como ya se mencionó líneas arriba, este tipo de ejercicio es posible usarlo dentro de las ciencias sociales, más aún en investigaciones de carácter cualitativo. Se profundiza a continuación en los conceptos tomados de la TJ para la investigación.

La TJ en las ciencias económicas aborda el tema de la estrategia y la toma de decisiones. Sin embargo, dicha teoría no se ha reducido exclusivamente al tema económico. Las ciencias sociales han encontrado en la TJ un medio para explicar y analizar la toma de decisiones referidas a los fenómenos sociales y humanos (Shubik, 1982). Junto con ello, y en relación con los actores partícipes de esta investigación (aquellos empleados claves que hayan participado en algún proceso de retención), "[...] el propósito del modelado basado en los agentes es comprender

las propiedades de los sistemas sociales complejos a través del análisis de simulaciones" (Axelrod, 2004: 15).

La TJ busca analizar las variables que intervienen en el proceso de toma de decisiones. Para ello recurre al concepto de juego. Un juego está centrado en un conjunto específico de tomadores de decisiones que son llamados jugadores. Cada jugador tiene: cierta colección de recursos a su disposición, cierto espectro de líneas alternativas de acción y cierto sistema de preferencias inherente a los posibles resultados. Lo que busca la TJ es tomar una decisión estratégica,<sup>11</sup> es decir, optar por aquella decisión en la cual se tienen en cuenta los comportamientos de los otros, a sabiendas de que esos otros conocen el propio.

Por lo tanto, "[...] uno de los objetivos claves de la teoría de juegos es averiguar la estrategia óptima para cada jugador. Una estrategia es una regla o plan de acción para jugar, y es la que maximiza la ganancia esperada" (Pindyck y Rubinfeld, 2001: 476). La TJ centra su atención en el supuesto de que todos los jugadores son racionales, es decir, piensan en las consecuencias de sus actos y suponen la racionalidad del competidor, a lo que se le suma el hecho de que buscan maximizar sus beneficios. La TJ invita a pensar en cómo tener en cuenta la conducta de otros cuando se toman decisiones propias.

Así descritos, los juegos en los que participan las empresas y los EC pueden ser cooperativos y no cooperativos. "En un juego cooperativo, los jugadores pueden negociar contratos vinculantes<sup>12</sup> que les permitan adoptar estrategias conjuntas. En un juego no cooperativo no es posible negociar e imponer un contrato vinculante" (Pindyck y Rubinfeld, 2001: 476). El juego cooperativo es aquel que permite llegar a un acuerdo gana-gana, en donde ambos jugadores reciben un beneficio de acuerdo con sus expectativas, y por ello mantienen el acuerdo en el tiempo.

Así, la diferencia fundamental entre ambos tipos de juegos es la posibilidad de cooperar con el otro, de tal manera que la situación para ambos jugadores no sería óptima si se rompe el acuerdo. ¿Cómo ayuda, entonces, la TJ a determinar cuál es la mejor estrategia en un supuesto juego? Algunas estrategias serán benéficas para un jugador, independientemente de lo que haga su contrario; en otros juegos, sin embargo, será imposible tener en cuenta el comportamiento del adversario.

La mejor estrategia en un juego se consigue cuando se logra *un equilibrio en estrategias dominantes*. Una estrategia dominante es aquella que es óptima, independientemente de lo que haga el adversario. Es importante hacer énfasis en que ésta es estable, dado que es la mejor estrategia, es la mejor postura y da el mayor beneficio. Pero en muchos juegos, no todos los actores pueden fijar una estrategia dominante.

---

<sup>11</sup> Una estrategia es una descripción completa de la forma en que un jugador pretende jugar un juego de principio a fin. La decisión estratégica sirve para saber si el jugador prevé todas las contingencias que puedan surgir.

<sup>12</sup> Un contrato vinculante es un acuerdo en donde las decisiones tomadas son exigibles.

A pesar de todos los beneficios y aportes que la TJ ha hecho a la comprensión de fenómenos sociales, también ha sido objeto de algunas críticas. Según algunos autores, la forma como ha planteado la TJ la racionalidad de los actores y su potencial para predecir posibles resultados de manera consistente, han sido algunos de sus puntos débiles:

No es mi intención criticar los fundamentos de la TJ en sí [...] Más bien es la TJ como modelo o más precisamente como metáfora de las actividades de negocio a lo que me opongo tan fuerte como sea posible. No es que yo dude que estas teorías apliquen en algunas situaciones y actividades de negocios, pero como modelo de negocios, considero que es peligroso y degradante. Nos hace ver de manera incorrecta los negocios, reforzando una ya destructiva obsesión por resultados fácilmente predecibles y con frecuencia una falsa sensación de competencia [...] Falsamente caracteriza o de manera insidiosa aboga un estilo de comportamiento humano completamente inaceptable. Para ponerlo de la manera más cruda, una persona que realmente practique la "racionalidad" abogada por la Teoría de Juegos sería un tipo de monstruo. Pensar en términos de estrategias de maximización propia, opuesto a hacer lo correcto es, (como lo puso Bernard Williams en un contexto muy distinto), tener "un pensamiento más de lo necesario" (Solomon, 1999: 12).

Este autor anota que no hay ningún tema en donde la mayoría de las personas sean más irracionales como en el del dinero. El asunto central parece estar en que la TJ ha distorsionado el término de racionalidad, reduciendo su significado a un pensamiento estratégico uni-dimensional, "[...] *ser racional no significa de manera general buscar la ventaja propia*" (Solomon, 1999: 11). La racionalidad está atada a la cultura, tanto en su determinación como en su objetivo. En una cultura puede ser racional tenerle miedo a los fantasmas, mientras en otras, el temor se asocia al riesgo de una guerra civil. Sucede lo mismo con el enfoque desde el proceso y el resultado. Algunas sociedades pueden entender la racionalidad más desde un punto de vista que desde otro. La racionalidad, como lo plantea Solomon (1999), es un concepto que aduce más por preocuparse por las cosas correctas, es más un fin que un medio.

Se puede tener una interpretación clara de la *racionalidad* en los procesos de decisión individual, pero no se logra lo mismo en las decisiones *interactivas*. Éstas son las situaciones en las cuales participa más de un individuo, y cada uno tiene más de una estrategia; por ende, sólo se tiene un control parcial sobre los resultados. Y es que puede que el individuo no cuente con una base para tomar decisiones racionales sin hacer un fuerte uso de suposiciones sobre la manera en que los demás actuarán. Es por esto que el *sentido común* y las *suposiciones racionales* se han introducido en la TJ. Pero bajo estas suposiciones, la racionalidad no parece ser una característica de la interacción social. Esta situación es la que muchas veces lleva al resquebrajamiento del concepto de racionalidad en la TJ (Colman, 2003).

### 3. Discusión del modelo de decisión

Las acciones encaminadas a retener al personal clave dentro la empresa, si bien pueden responder a una política organizacional, encuentran en ese espacio de negociación para la retención del EC, la posibilidad de evaluar en forma transparente la relación empleador-empleado. Es decir, es en este espacio en donde efectivamente se pone a prueba si las estrategias aplicadas para retener al personal clave cumplieron su objetivo. Se puede definir este espacio de negociación como aquel encuentro de diálogo en el cual el empleador busca persuadir al EC de quedarse en la organización cuando éste le ha manifestado su intención de dejarla.

Este espacio de negociación se vuelve definitivo en cuanto que es la oportunidad final para retener, y un espacio de autocrítica para evaluar las razones por las cuales este EC llega a esas instancias. Sin embargo, esta situación la podemos relacionar o comparar con un espacio en donde se busca la mejor alternativa de decisión para ambas partes. Es decir, frente a la propuesta de abandonar la organización por parte del EC, y de retenerlo por parte del empleador, y luego de negociar una serie de condiciones y exigencias, ¿qué es lo mejor para cada uno? Dado lo crucial que puede ser para ambos actores esta situación, se retoman los conceptos de la TJ, e igualmente se procede con tales elementos para plantear un modelo de decisión.

El tratamiento que Bernard (1954) da a la TJ no es matemático, y propone que se puede hacer uso de la TJ sin la completa comprensión de todos los teoremas cuantitativos, sugiriendo además, que la TJ requiere algunas modificaciones para ser útil en sociología. Junto con ello, “[...] tanta importancia como pueda revestir el papel del Dilema del Prisionero iterativo como campo de realización de experimentos lo tiene su carácter de fundamento conceptual para la creación de modelos de procesos sociales importantes” (Axelrod, 1996: 38). Y siendo el proceso de negociación para retener a un EC un aspecto tan trascendental para la empresa en donde se configuran aspectos de índole sociológico, se presenta a continuación, a manera de narrativa, este proceso, a la vez que se construye un modelo de decisión representado en la figura 1.

El siguiente ejercicio se realiza bajo cuatro supuestos: a) son EC los que participan de la negociación; b) no existe un equilibrio cooperativo que beneficie tanto a la empresa como al EC en el largo plazo; c) se está en un momento cero donde se trata de prever el comportamiento de los actores que se encuentran en equilibrio en la medida en que existe un contrato de trabajo con la empresa a la que están vinculados, y; d) el espacio de negociación para retener al EC sólo aplica para empresas privadas.

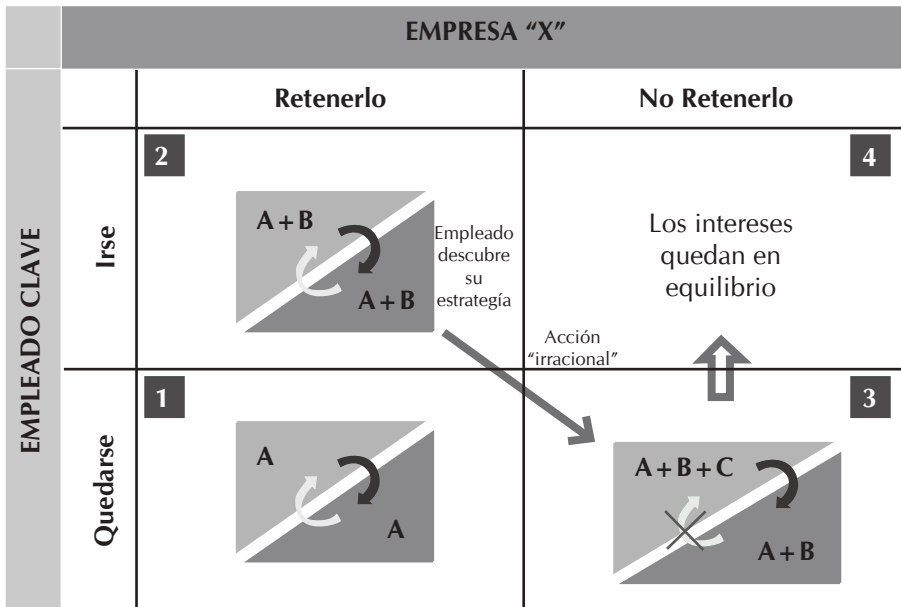
Patricio (EC) trabaja en una empresa “X”, que le ofrece A utilidades,<sup>13</sup> rendimientos, salarios o beneficios para realizar determinada labor. En esta situación,

<sup>13</sup> Nomenclatura:  $A < B < C$ . En donde A, B y C son beneficios recibidos en términos generales, es decir, pueden ser monetarios o no monetarios. No obstante, para el modelo de decisión construido, se refiere a beneficios monetarios. En el análisis, se profundizará en las diferencias entre estos dos tipos de beneficios y las relaciones que esto tiene con la decisión, por parte del EC, de abandonar o no a la empresa.

tanto Patricio como la empresa "X" están en equilibrio de intereses, ya que hay un contrato vinculante que ambas partes respetan y están de acuerdo en cumplir con sus obligaciones (cuadrante No. 1). Sin embargo, Patricio, luego de cierto tiempo, decide que es momento de buscar un estilo de vida más decoroso y mejorar su condición social y económica,<sup>14</sup> y envía hojas de vida. Al cabo de un tiempo, recibe una llamada de otra empresa, la empresa "Y", y ésta le ofrece  $A+B$ , por la realización de las mismas funciones que realizaba en la empresa "X". Al día siguiente, cuando Patricio llega a su lugar de trabajo en la empresa "X", piensa que si ésta quiere retenerlo, puesto que ya tiene otra oferta de trabajo por un mayor valor, deberá pagarle  $A+B$ . Esto lo deja planteado a su jefe esa misma tarde. El jefe le informa a Patricio que le puede pagar  $A+B$ . Se pasa a una nueva situación en donde el empleado decidirá dejar la empresa "X" en caso de que no se le dé lo que pide. La empresa "X", al acceder a su solicitud, hace que la relación empleador-empleado vuelva a estar en equilibrio (cuadrante No. 2).

171

Figura 1  
Modelo de decisiones



Fuente: elaboración propia.

<sup>14</sup> Esta situación también puede darse por la presencia de una nueva oportunidad laboral, el deseo de cambiar de empresa, un suceso de carácter personal, una circunstancia fortuita, etcétera.

Antes de terminar su jornada laboral, Patricio llama a la empresa "Y" para agradecerle por la oportunidad y por el ofrecimiento, pero le dice que se queda en la empresa "X" ya que le igualaron la oferta (A+B). En ese momento la empresa "Y" le ofrece A+B+C, y Patricio, sin calcular las consecuencias de sus actos, decide pedirle a la empresa "X" como condición para permanecer en ella: A+B+C. La empresa "X", al ver su comportamiento, decide dejarlo ir, puesto que piensa que Patricio nunca se sentirá suficientemente bien remunerado, y estará buscando de manera permanente un nuevo lugar de trabajo con una mejor remuneración.<sup>15</sup> Dada esta situación hipotética, ¿cuál es la mejor decisión para cada actor? ¿Cuál es estrategia dominante para cada uno de ellos?

Al inicio del vínculo contractual, la empresa está reteniendo al EC y éste permanece en un punto de conversión A (cuadrante 1). En el momento en el que el EC recibe la oferta A+B, se pasa al siguiente cuadrante (2). Como la decisión depende del EC, la empresa está a la expectativa de retenerlo o de no hacerlo por un beneficio de A+B. Ambas empresas ("X" e "Y") pagarían beneficios de A+B. Pero, como el EC decide aumentar su solicitud a A+B+C, la empresa "X" empieza a descubrir la estrategia del jugador, y aunque llega a considerar la posibilidad de retenerlo, esa nueva solicitud sólo muestra que la estrategia del EC no es racional. De esta manera, al pedir beneficio A+B+C la relación se rompe y queda en desequilibrio (cuadrante 3). Entonces, ¿cuál es la decisión que se debe tomar tanto por el empleador como por el EC, cuando éste último ha manifestado su intención de retirarse de la organización? Veámoslo a continuación:

- Desde el punto de vista de la empresa "X": si el empleado decide quedarse, la mejor estrategia o la estrategia dominante es dejarlo ir (no retenerlo, cuadrante 4), dado que tiene que incurrir en un mayor valor (A+B+C) para que permanezca en la empresa. Además, cree haber identificado que Patricio se iría por cualquier beneficio que le ofreciesen.
- Desde el punto de vista del empleado: si la empresa "X" decide retenerlo por un valor de A+B, la mejor estrategia para el empleado es irse (cuadrante 4), debido a que la empresa "X" no está dispuesta a pagarle A+B+C.

Lo que subyace al modelo de la TJ y su aplicación a este espacio de negociación para retener al EC responde a un problema de cooperación y egocentrismo. En el mismo momento en que el EC manifiesta que tiene una oferta de la empresa "Y" (A+B), se quiebra la primera situación de cooperación. El EC manifiesta su egoísmo, expresado en el condicionante de irse de la empresa si no atienden sus demandas.

La estrategia dominante, tanto para el empleador como para el EC, es romper la relación de cooperación sostenida por el contrato laboral. De esta manera, para la empresa "X" es más conveniente dejar ir al EC y, para éste, lo es irse. Esto se

<sup>15</sup> Es importante aclarar que el máximo valor que puede recibir el empleado en esta situación, por parte de la empresa "X", es A+B. De hecho, la empresa puede encontrar un nuevo empleado por A+B, con las mismas cualidades, dado que en el mercado existe amplia demanda de trabajo.

debe a que el empleador, que estaba dispuesto a cooperar –en este caso acceder a retribuirle  $A+B$  porque el EC iba a permanecer en la empresa–, ve frustrada su intención al descubrir que el EC se sobrevalora así mismo al pedir una retribución de  $A+B+C$ , es decir, no busca cooperar, sino sacar el máximo provecho individual. Esta situación es llamada por Axelrod (1996 y 2004) como la estrategia de toma y daca, la cual estipula que hay que cooperar hasta cierto límite, el cual es definido por la cooperación del otro, esto es, en el momento que el otro deja de cooperar, yo también lo dejo de hacer.

## 4. Hallazgos

### 4.1 Caracterización del espacio de negociación por buscar retener al EC

173

A continuación se expone el denominado proceso de desencanto que lleva al EC a abandonar la empresa así como los factores que inciden en la decisión del EC de retirarse de la empresa.

#### 4.1.1 El proceso de desencanto

¿Qué es lo que lleva a que el EC manifieste su deseo de retirarse de la empresa? La respuesta no es algo específico o repentino, sino que es todo un proceso complejo, al que se le ha denominado proceso de desencanto. En él se confrontan los planes o proyectos personales del EC –muchas veces en forma irreconciliable– con los de la empresa, de ahí que el individuo padezca una decepción o desengaño. Es justamente este tipo de negociaciones –cuando son irreconciliables y por lo mismo no negociables– en donde se vislumbran factores que incidirán en el EC en su opción de permanecer o no dentro de la empresa. A continuación se detalla este proceso.

La desilusión no es un sentimiento que aparezca súbitamente. Como dice uno de los entrevistados: “[...] efectivamente debe haber una cosa de choque, algo que te hace pensar en la posibilidad de salir de la compañía. De todas maneras no fue una decisión de un día para otro” (E 1).<sup>16</sup> Siguiendo a Parkinson (2003), lo primero por decir es que este proceso se particulariza por primar en él aspectos llamados de significación. Si bien la seguridad y la significación constituyen una unidad, en este proceso priman aspectos laborales que repercuten en el desarrollo del individuo. Esto se ve claro en los proyectos personales que tienen los empleados y que hallan en las empresas el espacio o el medio para desarrollarlos. Sin embargo, se identifica a partir de la investigación que este desencuentro, enfrentamiento o cruce de intereses suele darse a partir de una toma de conciencia precedida por algún

<sup>16</sup> En adelante, las citas de los entrevistados durante la investigación se enunciarán como está indicado: [E #], que significa el número asignado por el autor a cada documento base.

hecho, situación o circunstancia que permite y conduce al EC a una autocrítica, y que termina por interrogar las razones para permanecer en la empresa. Por ejemplo:

[E 1] [...] hay más horizontes más allá de la carrera que se me estaban atrasando. Nunca se me va a olvidar, eso es una cosa que lloré en mis ojos. Un día que salimos a una reunión mi compañera (que por su trayectoria más larga, a veces hacía como de jefe pero éramos en realidad compañeras) y yo salimos a una reunión para atender un rollo [problema] de una empresa familiar, muy interesante. Era un negocio pues millonario para nosotras, eso pues nos hizo ganar una cantidad de bonos y de cosas. Eso fue en [un club de la ciudad] a las diez de la mañana o a las nueve de la mañana, no recuerdo bien, pero nunca se me va a olvidar que ella y yo entramos a un club donde había gente nadando, gente con sus hijos columpiándose y las dos decíamos: ¿cómo es posible que la gente en un día laboral a las diez de la mañana, exista algo diferente que una oficina y un trabajo? Nosotras ni siquiera sabíamos que existía. Y entonces hoy, yo hablo con ella que ha hecho una carrera ascendente muy bonita y me decía: ¡¿Qué pasó con usted?! ¿Ya es de las que va al club a bañarse en la piscina a las diez de la mañana? Yo le decía: “voy porque hay otra vida diferente [...] y diferentes horizontes.

El desconocimiento de la existencia de un mundo al margen de los indicadores y el cumplimiento de las metas, aunado al gozo y disfrute de la vida, posibilita la autorreflexión con la cual se iniciará el proceso de desencanto. Pero esta toma de consciencia, que se puede presentar de diversas maneras, lleva a que el EC se someta voluntariamente a una reflexividad sobre su situación dentro de la empresa. Este ejercicio conlleva, a su vez, que el EC se cuestione aquellos aspectos que considera como importantes para su vida:

[E 2] [...] yo perdía la realización de lo que yo estaba buscando de mi vida, yo me perdía en un porcentaje muy grande “a mí”, y “a mí” me incluye mi faceta maternal, que como te digo no tenía todavía un hijo, pero cuando te digo maternal es que [dice su nombre] es miembro de familia, yo soy muy miembro de familia. Hay una faceta en mí que valora lo familiar, mi relación de pareja, lo personal, y eso no se iba a perder, pues, por estar dedicando el resto de mis mejores años envuelta en indicadores y absorbida por el trabajo.

A partir de esta toma de consciencia, se inicia una serie de controversias por parte de los EC entrevistados, que giran en torno a la falta de coherencia entre su actuar y sus propias convicciones personales, y las promesas proferidas por la empresa y su incumplimiento. Utilizando y dándoles un significado a los mismos términos que emplearon los entrevistados, se llamará a las primeras *inconsistencias* y, a las segundas, *incoherencias*. Por ejemplo:



[E 1] [...] el retiro obedeció a un proyecto personal [...], pero también por que encontré una incongruencia con la organización y que me generaba casi, casi una crisis existencial, o sea, yo había trazado mi plan de carrera y había arrancado a trabajar en el sector financiero muy consciente a donde quería llegar, pero cuando me di cuenta de la realidad, ya metida adentro, empecé a encontrar una serie de inconsistencias que me hacían dudar, digámoslo así, que efectivamente lo que yo quería como persona y como profesional, lo pudiera alcanzar con el ejercicio de lo que estaba realizando en la organización. Entonces empecé a hacerme una serie de cuestionamientos respecto al hacer que me correspondía, a la forma en que debía responder mi tarea, y si eso era congruente o no con lo que yo creía, con lo que yo quería, con lo que me sentía a gusto, con lo que me parecía correcto desde mi visión personal.

Estas *inconsistencias* son el resultado de interrogar, por parte del EC, sus deseos o proyectos personales, en comparación con las acciones y el comportamiento que tiene dentro de la empresa. Uno de los aspectos que se examina es la falta de reflexión. El EC se ve a sí mismo inmerso en un dinamismo para cumplir las metas y resultados empresariales, ingresando en un círculo vicioso en donde las lógicas ya no son las del individuo, sino que se encuentra imbuido –y en ese sentido cegado– por una lógica de rentabilidad que lo atrapa y entrapa cada vez más:

[E 9] [...] había muy poco espacio para la reflexión de lo que hacíamos, por no decir que ninguna, y me sentía sola cuando me cuestionaba y encontraba cosas que ni mis compañeros ni mis clientes estaban en la misma onda, desorientada digamos así, porque simplemente así es y simplemente hay un presupuesto y simplemente hay que alcanzarlo y simplemente generar metas, pues no hay nada más allá de “ejecute y haga”.

En relación con lo dicho, las personas ya no son capaces de evaluar sus prioridades. Lo siguiente expresa, a la vez que resume, lo que se viene discutiendo:

[E 2] [...] yo creo que el crecimiento en exceso, pienso que si yo seguía en esa dirección tenía muchas posibilidades de crecimiento en el tener, en el alcanzar, en el puesto y en la plata y en el carro que me podía montar y en los préstamos que me iban a dar y una serie de cosas. Pero mi búsqueda y mi inquietud, que es una cosa muy interior y además muy movilizante, iba de aquí para adelante y era [nombre del entrevistado] la que iba a montarse en ese tren, y quién sabe cuándo se pueda bajar porque yo en este momento tenía todavía la claridad de cuestionarme, la claridad de frenar, pero es fácil que uno la pierda, que pierda la perspectiva. ¿Por qué? Porque es una lógica envolvente. Además que es un espacio en el que uno empieza a rodearse de las personas que están en la misma lógica, con la misma perspectiva.

El temor se centra en perder la perspectiva por la propia identidad. Pero ese temor no sólo se basa en las habilidades individuales por enfrentarlo, sino que está sujeto a que se acentuó, debido a que son muchos otros individuos los que comparten esa misma lógica.

El término *incoherencia* expresa aquellas contradicciones entre aquello que profesa o promete la empresa y lo que verdaderamente realiza a través de sus políticas. Esta serie de incoherencias se materializa en diversos niveles. Una de ellas es el comportamiento que tienen aquellos que participan representando a la empresa en el proceso de negociación para retener al EC:

[E 2] [...] al principio la relación fue muy cordial, él trataba de convencerme de quedarme en la organización mostrándome que podía acceder a otro cargo mejor que el que tenía, que era muy bueno, que adicionalmente y económicamente iba a tener unos beneficios superiores a los que tenía. Yo le dije “que no”, que en la otra empresa yo iba a tener más crecimiento profesional. Esto le dio rabia, y me dijo: “¡ah bueno! Entonces entrega tu puesto y en un mes pues normal, te vas”. A partir de ese momento cambiaron las relaciones y él comenzó a ser conmigo muy distante. Entonces eso a mí también me dolió porque en un momento la negociación era cordial y cercana, incluso me ofreció algo mejor, pero en el momento que yo le dije que “no”, ya la relación se rompió, como quien dice, no me valoró la empresa.

Se evidencia un malestar en el comportamiento del empleador por no poder retener al personal clave, al igual que existe cierta impotencia por no poder igualar la oferta de la otra empresa. Este malestar se manifiesta en el comportamiento del empleador durante el proceso de negociación:

[E 10] [...] él se fue como para atrás, tiró la cabeza para atrás y me dijo: no [nombre de la entrevistada], entonces te vas de mi oficina, me gritó y me dijo sí, “¡es que no tenemos nada más que hablar, entrega tu puesto en un mes!”, y yo: “ah bueno”. Yo no me iba a quedar hablando más, a mí me pareció feo eso. El grito que pegó fue tan fuerte que inclusive las personas que estaban afuera escucharon. Yo salí como asustada, y todo el mundo me miró como “¿qué pasó?” [...] ya no existía para él, y yo creo que si me lo encuentro en la calle ni me saluda, [...] tan bobo como que no le gusta que la gente progrese.

Recapitulando lo dicho, se puede afirmar que el diálogo de negociación entre el empleador y EC es un espacio de conocimiento personal para el empleado, que va de la mano con la autocrítica, pero también un espacio en donde la misma empresa recibe una realimentación de la gestión realizada para retener a los empleados.

#### 4.1.2 Factores que inciden en la decisión por parte del EC de retirarse de la empresa

Hay que aclarar que la negociación para retener al EC, ya definida, no sólo se refiere a un único diálogo, sino a un proceso que se inicia con la intención manifiesta por parte del EC de abandonar la empresa. En ese sentido, pueden haber varios encuentros dependiendo de las pujas entre el quedarse e irse, las cuales están acompañadas de ofrecimientos y compromisos.

En la figura 1 se expuso la aplicación teórica de la TJ al proceso de negociación. No obstante, luego del análisis de las entrevistas es pertinente precisar la existencia de más factores por fuera de lo monetario. Ya los psicólogos habían descubierto que en el dilema del prisionero iterativo, la cantidad de cooperación lograda entre ambos actores, así como la norma específica para alcanzarla, están supeditadas a una amplia variedad de factores que guardan una relación con el contexto del juego, con las peculiaridades de los jugadores individuales y con la forma de relación que éstos tengan (Axelrod, 1996). Por eso, considerando estos factores que intervienen en la negociación para la retención del EC, se puede identificar –a partir de la investigación– un detonador, al que se le ha denominado situación “Z”, que no sólo se refiere a una nueva empresa que realiza una nueva oferta monetaria al EC, sino que representa una serie de factores asociados a aspectos personales o, incluso, convicciones propias del EC. De esta manera, como lo muestra el cuadro 4, se identifican dos tipos de factores –desde el punto de vista de aquellos que son objetos de retención– que se encuentran presentes en esta situación “Z”: factores externos (aspectos externos al individuo, que detonan la intención de negociar su permanencia en la organización) y factores internos (aspectos internos al individuo, que detonan la intención de negociar su permanencia en la organización).

Se identifica que los factores internos suelen tener más fuerza e injerencia en la decisión de permanecer o de abandonar la empresa. Esto se da a partir de una toma de autoconciencia de su situación actual, la cual es precedida por algún hecho, situación o circunstancia –que no necesariamente está ligada o motivada por una acción de la misma empresa en donde labora– que lleva al EC a una autocrítica de las condiciones y razones por las cuáles permanece dentro de la empresa.

En la identificación de estos factores, y del proceso de *juego* en donde actúan y participan los actores entrevistados, se vislumbra una diferencia frente a la simulación expuesta en el acápite anterior a partir de la TJ. En todos los casos, la negociación no llega a los cuadrantes 3 y 4, expuestos en la figura 1. En este sentido, una vez que acontece una situación “Z”, y el empleado solicita a la empresa un tipo de beneficio mayor por su trabajo, suelen ocurrir dos posibilidades: 1) o la decisión del empleado es irrevocable, en el sentido de que no hay posibilidad de que se quede, por lo que la negociación se convierte en un espacio para informar su salida más que para negociar su permanencia, ó 2) la empresa equipara la oferta propuesta por la situación “Z”, sea esta suscitada por un factor externo o interno, sin que esto

garantice que el EC permanezca dentro de la empresa. Bajo estas posibilidades, no es necesario ir a otra renegociación como la descrita en el tercer cuadrante de la figura 1, porque en el momento que el EC descubre su estrategia, la lealtad entre empleador y empleado se quiebra.

Cuadro 4

Factores externos e internos que intervienen en la decisión del empleado de abandonar libremente la empresa

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una oferta monetaria de mayor salario o beneficio económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convicciones personales referidas a los valores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cargo de mayor prestigio (y mayor remuneración) dentro del medio o sector económico en donde el empleado se desenvuelve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar una coherencia entre las convicciones y el quehacer dentro de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cargo que le permita aprender cosas nuevas y no quedarse estancado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener tiempo para compartir en familia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cargo en donde el desplazamiento sea un requisito indispensable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de hacer lo que siempre se quiso hacer.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas relaciones con los jefes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en una empresa con mayor prestigio que le permita a la persona ser reconocida en el medio social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso en la carga de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El no-reconocimiento de la labor por el círculo de colaboradores más cercano.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidad de contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a la demografía y cultura de la región.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar de círculos de poder importante dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de ser dueño de su propia empresa, no trabajar para otros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas políticas aplicadas para la evaluación del desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un trabajo desafiante, que lo exija a crecer tanto profesional como personalmente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de planes de carrera dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cansancio por la rutina de las funciones laborales.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Muchas veces la decisión ya está tomada por parte del EC, a pesar de que la contra-oferta supere la oferta inicial. En ese mismo sentido, son los factores internos los que tienen un peso mayor de inamovilidad, es decir, aquello que sea externo para los individuos es posible de negociación, pero lo interno, tiene menos posibilidades. Las respuestas de los entrevistados (EC) ejemplifican lo dicho, incluso muestran cierto aprecio, respeto, amor o reconocimiento por la empresa, siempre y cuando ésta les otorgue las exigencias que se le imponen. Lo anterior se vislumbra en dos situaciones.

Primera situación:

**Entrevistador:** ¿Bajo qué tipo de ofrecimiento te hubieras quedado en la empresa?

**Entrevistado:** [...] ¿él (refiriéndose al empleador) qué más me podría ofrecer? ¿Más salario? Era un momento en que la plata para mí no im-

portaba...igual yo quería crecimiento profesional y yo sabía que allá no iba a tener más crecimiento profesional. Creo que iba a tener esa misma conversación en uno o dos años con él, y en todo ese tiempo, de una u otra forma yo iba a estar buscando una oportunidad mejor, entonces, ¿para qué? Mejor de una vez que ya me salió la otra oferta –que pereza jugar con la suerte–, ya me había salido otro trabajo mejor para crecer profesionalmente. [...] entonces no, no me hubiera convencido bajo ninguna circunstancia. [E 3]

Segunda situación:

[E 5] Después de esa propuesta [*la de la competencia*] llegué a mi empresa y le dije a mi jefe que me iba, y me dijo: “¿qué paso?”, y le conté lo que me ofrecieron. Él me dijo que no hiciera nada, que él tenía que hablar. Eso fue un viernes y yo creo ellos pensaron que no era verdad y se pusieron a averiguar. El lunes me citaron y me dijeron que no querían que me fuera y ¿qué es lo que pedía? Me ofrecieron un proyecto y yo les dije que no me interesaba. Entonces me dijeron que si me quería encargar del grupo de mecatrónica y me ofrecieron 9.500.000 [esto correspondía a un 40% más de su salario] y yo le dije que ¡no!, que 10.500.000. Al ver que no fluía la negociación, entonces yo dije que 10.000.000 y que me pagaran la mitad de la maestría y los gastos del celular. Entonces me dijeron que sí, yo dije que no me voy por la plata y que me quedo porque ustedes son como mi familia. [...] “Yo digo que el que no llora no consigue lo que quiere”.<sup>17</sup>

Luego de caracterizar este espacio de negociación, se procede a interrogar las estrategias que implementan las empresas con el objetivo de retener al personal clave.

#### 4.2 Efectividad de las estrategias de retención del personal

La situación “Z” ya discutida y el proceso de desencanto remiten a interrogar los diversos aspectos que intervienen en la gestión del personal. Así, el modelo de la TJ aplicado al tema de la retención del personal, muestra que aquellos EC que no son contemplados en dicho modelo por considerar su comportamiento *atípico* o *ilógico*, son los llamados *estratégicos* o *claves*. Asimismo, el proceso de desencanto saca a la luz una serie de aspectos que muchas veces son desconocidos por el área de gestión humana. Se pretende presentar algunas *irregularidades*, o aquellos fenómenos sociales que están presentes en las empresas a causa de la *no racionalidad* de los empleados, que para este caso son los EC.

<sup>17</sup> La cuantía de los salarios son ilustrativas, en el sentido de que el interés no está puesto en el valor como tal, sino en la puja de negociación. Todas las cuantías de los salarios de aquí en adelante son nominaciones en pesos colombianos.

En los casos entrevistados, los factores que se han llamado *internos* no compaginan con las lógicas de actuación y conducta racionales, relacionadas estrechamente (y mayoritariamente) con incentivos basados en aspectos monetarios. Esto lo expone claramente un entrevistado.

[E 5] No importaba el dinero, yo me iba porque era una empresa más grande donde yo iba a tener más crecimiento y de una u otra forma era mejor para mi perfil profesional, para mi hoja de vida. Tendría más peso decir que era la tesorera de una empresa como "X", a decir que era la gerente de cuenta, o gerente comercial de un cliente de la empresa "Y". Entonces yo pensaba que era para mí. Así él me ofreciera muchísimo más dinero, yo sabía que le iba a decir que no.

El dinero es un tema que muchos EC ya consideran como superado antes de iniciar el proceso de negociación para su retención. Incluso, dentro de la investigación se encontraron casos extremos en donde el salario que se le ofrecía era 36 veces el salario mínimo colombiano,<sup>18</sup> el cual constituía un aumento del 225% de su salario anterior, y aún así el empleador no fue capaz de retener al EC.

Por otro lado, hay algunos EC que constantemente se encuentran realizando procesos de selección en otras empresas, a manera de poder aprovechar cualquier eventual oportunidad laboral que se les presente. En este sentido, estos empleados no presentan algún tipo de lealtad a la empresa sino que mantienen un vínculo en la medida que obtengan algún tipo de retribución que los beneficie individualmente. El caso de una de las entrevistas es claro. En el momento de ingresar a una organización de gran prestigio, había iniciado dos procesos paralelos, pensando en tener oportunidades en un futuro. Frente a la pregunta del por qué de este comportamiento, respondió:

[E 2] [...] lo que pasa es que yo no soy muy apegada a las empresas, yo no soy, aunque de una u otra forma yo sí me apegué a [nombre de la empresa en donde laboró], yo siempre pienso que las personas no son personas trabajando, sino que son un activo y uno siempre está donde está el mejor postor, ¿cierto?, no solamente para mí el mejor postor es únicamente económico, porque, por ejemplo, la propuesta que me están haciendo en [otra empresa] es muy buena, pero yo digo que la plata no es la felicidad, ¿cierto?, entonces eso no es todo. Me gusta más la oportunidad de crecer y de tener un reconocimiento, me gusta más eso. [...] yo no me apego a las empresas, yo siempre estoy buscando oportunidades y mirando esto y lo otro.

Es clara la referencia en este punto al tema del reconocimiento como aspecto que se relaciona con la seguridad psicológica del EC (Parkinson, 2003) y, en ese

---

<sup>18</sup> Para el 2011 el Salario Mínimo Legal Vigente en Colombia era de \$535.600 pesos colombianos. El tipo de cambio a dólar americano, al 24 de junio de 2011, era de \$1,782.83 pesos colombianos.

sentido, será uno de los factores internos difícil de gestionar; más aún cuando hay una intención explícita de querer aprovechar la posición, edad y tiempo para buscar un bienestar en el futuro: “[...] porque yo también digo: “uno tiene una época para capitalizarse y yo pienso que este es mi momento” [E 5].

Otro elemento que interroga la efectividad de la retención, es el propósito por parte de muchos EC de no dejarse convencer antes de iniciar la negociación. Aquí la respuesta de uno de los entrevistados, en donde narra el apoyo que recibió por parte de su familia, y con ello la intención de no dejarse persuadir por el empleador:

[E 1] [le dice el esposo]: “necesito que usted sea feliz y en la medida en que usted sea feliz este matrimonio va a salir adelante, y si eso implica que tu actividad cambie y que haya unos ingresos menos en la familia, no importa. En realidad yo te necesito [continúa el esposo] feliz y coherente antes que con plata y deprimida y en realidad vamos es para adelante”. Entonces (sigue la entrevistada), me fui a hablar con mi jefe. Le golpeé la puerta de la oficina, me dijo: “tú no tienes cita conmigo”, “pero igual yo necesito hablar con vos”, le contesté. Entonces me quedé sentada en el sofá del lado. Me temblaban y sudaban las manos. Le dije: “vine a decirte que me voy”. [...] la verdad es que en ese punto ya no había retorno, ya lo que él me hubiera dicho, “le cuadruplico el sueldo”, o lo que fuese, no importaba. En ese punto, ya no había retorno. [...] después recibí una llamada del vicepresidente, diciéndome: “¿cómo así que te vas?”. Me preguntó si había algo que la organización pudiera hacer, y yo le dije que no, que muchas gracias, que no.

181

## 5. Comentarios finales

La administración ha buscado “[...] explicar, con mayor claridad, algunos de los rasgos de irracionalidad que caracterizan a las organizaciones, y que hasta ese momento habían sido negados o tratados sólo como casos especiales de incertidumbre” (Ibarra, 2006: 263). De este modo, la búsqueda de la retención del personal, expresa un sistema flojamente acoplado (*Loosely Coupled Systems*) entre el EC y la empresa. Siguiendo a Weick (1976), se puede afirmar que existe una conexión muy floja o inexistente para la toma de decisiones entre las creencias y la selección de alternativas para la resolución de problemas y posterior toma de decisión cuando se trata de negociar la permanencia de un EC cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. Las soluciones no siempre están directamente relacionadas con los asuntos organizacionales y los resultados. Esto se ve claro en el EC, pues priman en él los propios intereses, por lo que la relación de fidelidad y lealtad, incluso existiendo un contrato laboral vinculante de por medio, no es garantía para que las tomas de decisiones se den de manera racional, sino que se ven

influenciadas por factores y patrones que son producto de diversas lógicas, difíciles de predecir y condicionar.<sup>19</sup>

El espacio de negociación para retener al EC recrea un espacio social complejo dentro del mundo de las empresas y expresa, a su vez, la pugna incansable por tratar de controlar al individuo en aquellos aspectos tan propios como son su libertad de decisión por el lugar donde laborar. Esto lleva a cuestionar la efectividad de la retención del personal, al igual que invita a reflexionar en torno a las estrategias que implementan las empresas con tal objetivo. Es claro que a partir de la negociación descrita, sin importar su resultado –quedarse o retirarse de la empresa–, la relación laboral se amparará en condiciones distintas a las previamente establecidas, y se iniciará una nueva relación entre empleador y EC, fruto de una toma de conciencia de éste último de su actuar dentro de la empresa, y luego de una realimentación de la gestión por parte del empleador.

Las estrategias de retención de personal buscan suscitar sentimientos de adhesión y compromiso por parte de los EC. Cada individuo es único y, con ello, la interacción y decodificación de su realidad tiene códigos tan complejos y tan llenos de significados, que prácticamente se tendrían que realizar estrategias de retención personalizadas –luego de un proceso de comprensión y conocimiento no menos complejo– para garantizar su modo de involucrarse, sintonizarse y comprometerse. Pretender, así, masificar instrumentos, técnicas, herramientas o estrategias que busquen satisfacer las necesidades antes planteadas (factores internos y externos), se vuelve algo sumamente difícil e incongruente, ya que el talento es definido justamente por lo específico y diferente, no por lo estándar.

La investigación se centró en aquellos individuos que son objeto de retención, aspecto de por sí valioso ya que la mayoría de las investigaciones referidas al tema de retención han centrado su mirada en las acciones o estrategias que la empresa implementa con la intención de retener. A partir de los resultados de la investigación, se puede afirmar que una vez que el empleado ha manifestado su intención de irse de la empresa, e independientemente del resultado de la negociación, él termina por abandonarla. Es claro que para la empresa llegar a esta negociación no se convierte en una alternativa viable, por lo que los esfuerzos de gestión estarán encaminados a evitar llegar a tal situación. En ese sentido, el espacio de negociación para retener al EC es tan sólo una reconfiguración de los términos laborales que sencillamente alargan el tiempo de permanencia, pero no cambia la decisión del EC de abandonar la empresa en el largo plazo. Frente a eso, ¿vale la pena negociar su estancia, bajo el riesgo de que la relación termine por ser desgas-

---

<sup>19</sup> Weick (1976) lo fundamenta al afirmar que en una organización pueden existir distintos grados e infinidad de relaciones estrechas, pero que no necesariamente van a ser relaciones fuertes sino que pueden ser débiles. De ahí la necesidad de investigar por el acoplamiento en sí mismo. Por otro lado, el mismo autor rescata el poder hacer estudios comparativos para evaluar los distintos contextos en donde estas relaciones se dan y desarrollan.



tante y sea perjudicial para ambas partes? ¿Cómo lograr un equilibrio? ¿Será tal vez el momento de pensar que la movilidad y la rotación del personal son una dinámica cada vez mayor, por lo que el área de gestión humana tendrá que cambiar su forma de proceder e intervenir?

Ciertamente la planeación del recurso humano es importante y necesaria en cuanto busca disminuir la rotación del personal, pero luego de haber centrado la atención en quienes son objetos de retención, se puede afirmar que no hay garantías de ningún tipo, tan sólo acciones que minimicen su rotación en el corto plazo. Junto con ello, se pueden distinguir tres tipos de EC: 1) aquellos que luego de pasar por un proceso de desencanto, no podrán ser retenidos bajo ninguna motivo; (2) aquellos que negocian su permanencia, participando en el juego para retener, por lo que su continuidad dentro de la empresa dependerá de las opciones y beneficios que se les ofrezca y; 3) aquellos que si bien participan de la negociación para su retención, no se irán de la empresa, independiente de los beneficios o dádivas que les ofrezca el empleador.

A nivel metodológico la investigación ha permitido ahondar en la comprensión de los fenómenos sociales que se inscriben en las organizaciones, concretamente, en los factores asociados al proceso de decisión por retener al EC dentro de un espacio de negociación. La metodología ha posibilitado advertir el proceso de construcción de sentido que realizan los actores sociales, y los factores asociados a ello, centrando sobre todo la atención en los aspectos no monetarios presentes y actuantes en las decisiones. Junto con ello, la metodología cualitativa ha permitido acercarse a develar un proceso de desencanto en donde la racionalidad de las decisiones, no siempre se conjugan en forma coherente y lineal, basadas únicamente en temas de índole económico, sino que aspectos personales y sociales entran a dialogar configurando un complejo tejido social en torno a este espacio de negociación específico. Esto es sin duda, unos de los aportes significativos de esta investigación.

Los resultados de esta investigación invitan también a seguir discutiendo y profundizando en las diversas prácticas administrativas que buscan gestionar el lado humano de las empresas, que no es otra cosa que los individuos que laboran en ellas. Si bien en los últimos tiempos se ha propiciado una mayor reflexión crítica en torno a este tipo de prácticas, es necesario seguir en tal camino, debido a la gran proliferación de modelos y métodos que buscan incidir en los empleados, que lejos de respetar su autonomía, muchas veces la violentan.

## Bibliografía

- Axelrod, R. (1996), *La evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y la teoría de juegos*, Alianza, Madrid.
- Axelrod, R. (2004), *La complejidad de la cooperación*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Bernard, J. (1954), "The Theory of Games of Strategy as a Modern Sociology Of Conflict", *Chicago Journals*, vol. 59, núm. 5, pp. 411-424.
- Bonilla Castro, E. y Rodríguez, P. (2005), *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*, Norma, Bogotá.
- Breweton, P., y Millward, L. (2001), *Organizational Reesearch Methods. A guide for Students and Researchers*, Sage, London.
- Casey, T. F. y Warlin, K. (2001), "Retention and customer satisfaction", *Compensation & Benefits Review*, vol. 33, núm 3, pp. 27-31.
- Colman, A. M. (2003), "Cooperation, psychological game theory, and limitations of rationality in social interaction", *Behavioral and brain sciences*, vol. 26, núm. 2, pp. 139-198.
- Crozier, M. (1980), *Actors and systems: the politics of collective action*, University of Chicago Press, Chicago.
- Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003), *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*, Mc Graw Hill Interamericana, Madrid.
- Drucker, P. (1993), *La sociedad poscapitalista*, Apóstrofe, Barcelona.
- Galeano, M. (2004), *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*, Universidad EAFIT, Medellín.
- Geertz, C. (1983), *Blurred Genres: The Refiguration of Social Thought*, Basic Books, Nueva York.
- Gonzales-Miranda, D. R. (2009), "Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances", *Revista Universidad EAFIT*, vol. 45, núm. 156, pp. 45-72.

- Hancké, B. (2009), *Intelligent research Design. A guide for beginning researchers in the social sciences*, Oxford University Press, Oxford.
- Harvard Business Essentials (2003), *Contratar y retener a los mejores empleados*, Deusto, Barcelona.
- Ibarra Colado, E. (2006), "Teoría de la Organización. Mapa conceptual de un territorio en disputa", en E. De la Garza Toledo, *Tratado Latinoamericano de Sociología de la Empresa*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 245-284.
- Lazear, E. P. (1986), "Raids and Offer Matching", *Research in Labor Economics*, núm. 8, pp. 141-165.
- Lazear, E. P., y Oyer, P. (2007), *Personnel Economics*, NBER Working Papers 13480. National Bureau of Economic Research, Inc.
- Manpower. (2011), *Resultados Estudios ManpowerGroup sobre escasez de talento 2011*, ManpowerGroup, Milwaukee.
- Messmer, M. (2006), "Four Keys to Improved Staff Retention", *Strategic Finance*, vol. 88, núm. 4, pp. 13-14.
- Muthoo, A. (1999), *Bargaining Theory with Applications*, Cambridge University Press Cambridge.
- Pacheco Espejel, A. y Cruz Estrada, M. C. (2010), *Metodología Crítica de la Investigación*, Patria, México.
- Parkinson, M. (2003), *Aplicación de la psicología en los negocios*, Mc Graw Hill, México.
- Petersen, T. (1994), "On the Promise of Game Theory in Sociology", *Contemporary Sociology*, pp. vol. 23, núm. 4, pp. 498-502.
- Peterson, C. H. (2005), "Employee Retention: The secrets behind wal-mart's successful hiring polices", *Human Resource Management*, vol. 44, mun. 1, pp. 85-88.
- Pindyk, R. S. y Rubinfeld, D. (2001), *Microeconomía*, Prentice Hall, Madrid.
- Shankar Pawar, B. (2009), *Theory Building for Hypothesis Specification in Organizational Studies*, Sage, London.

Sheridan, J. E. (1992), "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 5, pp. 1036-1056.

Shubik, M. (1982), *Teoría de juegos en las ciencias sociales: Conceptos y soluciones*, Fondo de Cultura Económica, México.

Solomon, R. C. (1999), "Game Theory as a Model for Business and Business Ethics" *Business Ethics Quarterly*, vol, 9, núm. 1, pp. 11-29.

Spencer, D. (1986), "Employee voice and employee retention", *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 3, pp. 488-502.

186 Swedberg, R. (2001), "Sociology and Game Theory: Contemporary and Historical Perspectives", *Theory and Society*, vol. 30, núm. 3, pp. 301-335.

Weick, K. E. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems" *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 1, pp. 1-19.

Whittington, R. (2002), *¿Qué es la Estrategia? ¿Realmente importa?*, Thompson, Madrid.

# Gestión estratégica y reglamentación municipal

---

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 12-06-2013

Rigoberto Ramírez López<sup>1</sup>  
Gerardo Zamora Fernández de Lara<sup>2</sup>

## RESUMEN

El pensamiento estratégico tiene dimensiones espacio-temporales relacionadas con la comprensión de contextos y con la visión de horizontes. Es precisamente el contexto sociocultural y político-económico de los dos últimos decenios del siglo pasado y la visión de futuro que se delineó en ese periodo, lo que ha trazado los cambios organizacionales e institucionales en que hoy se mueven los distintos actores de la sociedad. Este nuevo escenario ha venido a modificar de manera considerable el estilo de gestionar la cuestión pública. En esa perspectiva nos interesa indagar cómo han repercutido esos cambios en el ámbito publi-administrativo de nuestro país, especialmente en lo que toca a la gestión pública municipal. Iniciamos con un bosquejo de algunos aspectos sociopolíticos para comprender el nuevo contexto de la gestión pública en el país y las características de la llamada nueva gestión con sentido estratégico, para luego arribar a lo que finalmente nos interesa: cómo se expresan esas características en el marco reglamentario de los municipios, particularmente en la reglamentación de las ciudades-capital del país que, por su condición, no deberían estar al margen de esta corriente de pensamiento.

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Política y Cultura de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Correo electrónico: rramirez@correo.xoc.uam.mx

<sup>2</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Política y Cultura de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Correo electrónico: zaflg@correo.xoc.uam.mx

## ABSTRACT

Strategic thinking contains space-time scales related to context understanding and viewing of goals. The sociocultural and political-economic context of the last two decades, together with the vision of the future that was outlined in that same period, is what charted organizational and institutional changes where social actors are performing nowadays. This new scenario has modified considerably the way public process is managed. Regarding that perspective, our interest is to investigate how these changes have impacted the public and administrative fields in our country, especially concerning local public management. Starting from an outline of some socio-political aspects that will allow us to understand the new context of public management in our country and the features of the so called new management with strategic direction, we will get to the point that really interests us: how to express these features in the regulatory context of the municipalities, specifically in the regulation of capitals of the country that, because of their nature, should not be outside this current of thought.

---

**Palabras clave:** Gestión estratégica, gobernabilidad y gobernanza, gestión gubernamental, reglamentación municipal.

**Keywords:** Strategic management, governability, government management, local regulation.

## Introducción

En buena medida el pensamiento estratégico tiene dimensiones espacio-temporales relacionadas con la comprensión de contextos y con la visión de horizontes. Es precisamente el contexto sociocultural y político-económico de los dos últimos decenios del siglo pasado –inscritos en el fenómeno de globalización– y la visión de futuro que se delineó en ese periodo para el ingreso de los países a este siglo XXI, lo que ha trazado los cambios organizacionales e institucionales en que hoy se mueven los distintos actores de la sociedad.

En esa perspectiva nuestro propósito es indagar cómo han repercutido esos cambios en el ámbito publiadministrativo de nuestro país, especialmente en lo que toca a la gestión pública y a sus manifestaciones en el ámbito municipal.<sup>3</sup> Para ello, necesariamente iniciamos con un bosquejo general de algunos aspectos sociopolíticos importantes para comprender el nuevo contexto de la gestión pública en el país y las características de la llamada nueva gestión con sentido estratégico, para arribar a lo que finalmente nos interesa: cómo se expresan esas características en el marco reglamentario de los municipios, particularmente en la reglamentación de las ciudades-capital del país que, por su condición, no deberían estar al margen de esta corriente de pensamiento.

189

## 1. Las transformaciones de la vida pública

La década de los ochentas ha sido definida como la década perdida para toda América Latina. En particular, para México, fue una década que cimbró las estructuras del gobierno, de los partidos políticos y de la sociedad misma. Lo que empezó como una crisis de insolvencia fiscal terminó por exigir cambios profundos en el quehacer gubernamental y cambios en las estructuras de gobierno. En el pasado, según lo han reseñado varios autores, “... los viejos patrones de gobierno tendían a uniformar los problemas y a homologar las políticas para resolverlos. El gobierno mexicano, como muchos otros gobiernos, pudo operar de esa manera porque contaba entonces con una red de organizaciones sociales y políticas obligatorias que tenían los medios para controlar el flujo de las diversas demandas y compatibilizarlas selectivamente en un mismo formato, de acuerdo al interés de los gobernantes” (Aguilar, 1994: 30).

Hacia adelante el panorama sería distinto, el espectro de la vida pública se tornaba más complejo por impulsos tanto de los actores de la sociedad civil como

---

<sup>3</sup> Dado este propósito, conjeturamos que las transformaciones sociopolíticas han generado un escenario de multiplicación de centros de poder y decisión en México, lo cual se ha traducido en el rediseño de los marcos institucionales con los que funcionan los gobiernos municipales; sin embargo, este proceso de renovación institucional para la gestión pública no ha sido homogéneo en todos los municipios, como tampoco en las ciudades-capital del país.

de la esfera gubernamental, que no necesariamente respondían a las mismas expectativas pero sí denotaban la emergente pluralidad de centros de poder.

Por sólo situarnos en la esfera gubernamental, un indicador que puede mostrar que las acciones unánimes del gobierno federal son cosa del pasado y que el estilo de gestionar la cuestión pública ha tenido que transformarse de manera sustantiva, es el número de controversias constitucionales<sup>4</sup> que se han promovido en los últimos cuatro sexenios, lo cual expresa las diferencias de enfoque que los distintos órdenes de gobierno tienen sobre sus facultades, sobre los problemas públicos y sobre las posibles alternativas de solución a los mismos. El primer presidente priista que debió afrontar voces disonantes fue Ernesto Zedillo, aunque se presentaron sólo 10 controversias constitucionales en su periodo, mientras que en el sexenio de Vicente Fox se presentaron 61 controversias constitucionales, y finalmente la confrontación fue aún mayor en el gobierno de Felipe Calderón con un total de 85 controversias. Cabe destacar que en promedio, en el 66% de los casos, los promotores de las controversias fueron los gobiernos municipales, mientras que 15% las promovieron los gobiernos estatales (Cámara de Diputados, 2013).<sup>5</sup>

De manera que se ha transitado de un sistema político formador de unanimidades ficticias a un modelo plural, donde cada gobierno tiene su propia agenda y su propio enfoque de los problemas y de las soluciones. Dicha transformación necesariamente ha generado cambios en el sistema administrativo: los gobiernos asumen cada vez más que gobernar en contextos políticos plurales y autónomos, de alta intensidad ciudadana y con graves problemas sociales irresueltos, parece exigir dos requisitos fundamentales: gobernar por políticas y gobernar con sentido público. Las estrategias generales y homogéneas, así como los estilos de gobierno secretos, excluyentes y clientelares, están previsiblemente condenadas en el futuro inmediato a la ineficiencia administrativa, al castigo electoral y a la hostilidad política (Aguilar, 1994: 30).

Por otra parte, desde el lado de la sociedad civil, las demandas de los movimientos sociales y de las organizaciones civiles escapaban a las típicas exigencias materiales y ahora también se orientaban hacia la democracia, la libertad, la protección al medio ambiente, etcétera. El esquema de gobierno autoritario no fue capaz de asimilarlas mediante una forma dialogada, coordinada y no conflictiva. Por el contrario, las respuestas gubernamentales tendían a mostrar su incapacidad de go-

---

<sup>4</sup> Una controversia constitucional es un proceso jurisdiccional interpuesto ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación, como instancia única en la que se dirimen conflictos de constitucionalidad o de legalidad surgidos a partir de la distribución de competencias en los distintos órdenes jurídicos o derivados del principio de división de poderes. El objeto de la controversia constitucional es resolver en torno a la disputa del ámbito de competencias entre los órganos en conflicto. Así, en la sentencia se llegará a la conclusión de cuál fue el órgano que actuó "indebidamente" y fuera de su esfera de atribuciones y, por lo tanto, se restituirá dicha competencia al órgano que indique la sentencia.

<sup>5</sup> [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila.htm](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila.htm)



bernar y representar a sus sociedades, pues los métodos usados fueron regularmente represivos. Los movimientos sociales de la década de los sesenta del siglo XX se levantaron contra la manera autoritaria de gobernar y exigieron mayores libertades, apertura democrática, nuevas formas de comprender la convivencia social, derechos asociados a la calidad de vida y un espacio público más plural.

En las décadas siguientes se desarrollaron con mayor profundidad esas nuevas demandas sociales, tanto que surgirían formas de organización no vinculadas con el Estado ni con beneficios gremiales, pero que trataban los problemas públicos de manera independiente y exigían una nueva manera de comportamiento estatal, que reconociera la pluralidad de actores y demandas (Kooiman, 2005: 50).

A manera de resumen, la crisis económica y financiera del Estado, la globalización y la complejidad social, trajeron consigo críticas y desajustes al modelo jerárquico burocratizado del ejercicio publi-administrativo y, por tanto, cambios en el gobierno, en la sociedad y en sus relaciones; estos efectos se acrecentaron en nuestro país ya que muchos asuntos de la vida pública se canalizaban a través de las corporaciones sociales que el gobierno había estructurado para procesar las demandas y las problemáticas sociales.

191

## 2. Gestión pública, gobernanza y gestión estratégica

Hemos señalado que el panorama político de México ha cambiado notablemente en los últimos veinticinco años por diferentes razones, entre ellas: la alternancia y la generación de diversos polos desde donde se ejerce el poder político, la variedad de gobiernos municipales de todos los signos políticos y con distintas estrategias para afrontar las problemáticas públicas y, por tanto, con visiones a veces contrastantes respecto a sus posibles formas de solucionarlas. Además, en ocasiones los actores sociales cuentan con más información que los gobiernos sobre los problemas y sus posibles soluciones.

Este escenario diverso y complejo obliga a los gobiernos a recurrir a modelos de gestión desarrollados en el seno del enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP),<sup>6</sup> que como veremos más adelante, son profundamente contextuales; es decir, tanto la *gestión pública*, como la gobernanza y la gestión estratégica ponen un

---

<sup>6</sup> Para un buen entendimiento del surgimiento de la NGP se puede consultar a diferentes autores, entre ellos podemos señalar en México a Luis F. Aguilar (2006), David Arellano (2004), Enrique Cabrero (2000) y Omar Guerrero (2004), y en el caso de Estados Unidos a Michael Barzelay (2003), y David Osborne y Ted Gaebler (1997), entre otros. A grandes rasgos los diferentes autores coinciden en señalar a Christopher Hood como el precursor del enfoque, quien señala siete doctrinas en las que se apoya: 1. La participación de profesionales de la administración; 2. Explicitación de estándares y evaluación del desempeño de las agencias mediante ellos; 3. Énfasis en el control de los resultados; 4. Desagregación de unidades en el sector público; 5. Cambio en la competencia entre las agencias del gobierno; 6. Énfasis en las técnicas de gestión del sector privado; y 7. Alta disciplina en el uso de los recursos del gobierno (véase Arellano, 2004: 127).

énfasis muy marcado en la relación de las estructuras organizacionales del gobierno con el entorno social.<sup>7</sup> Se recurre al contexto para alimentar la agenda de gobierno, para su definir prioridades, y para enfocar su visión y entendimiento de los problemas públicos, con la intención de acertar en los diagnósticos y por tanto ser más atinado en las posibles soluciones. Si tanto la gobernanza como la gestión estratégica ponen énfasis en el contexto social, necesariamente su operacionalización pasa por reconocer a los actores sociales y promotores de políticas que están en el entorno de las organizaciones gubernamentales. Ante este nuevo escenario se esperaría que la gestión gubernamental recurra a ellos para decidir conjuntamente, para responsabilizar a los actores sociales interesados y para incrementar la probabilidad de que tanto las decisiones como las políticas y los proyectos concretos, tengan un desenlace positivo.

192

A partir de lo expuesto, conviene presentar un breve apunte acerca de esos tres conceptos que, por su extraordinaria vinculación, se han convertido en el eje articulador del nuevo paradigma de gestión gubernamental.

*Gestión pública.* Entendemos la gestión pública como el conjunto de decisiones, políticas y acciones que los gobiernos ejecutan, apoyándose en estructuras orgánicas, funcionales y legales que les permiten aplicar recursos –humanos, financieros y materiales– para la generación de bienes y servicios públicos destinados a la atención y resolución de los problemas y demandas de la sociedad.<sup>8</sup> Se trata, en efecto, de un espacio organizacional e institucional que configura las relaciones específicas entre gobierno y sociedad, y canaliza el flujo comunicativo entre gobernantes y gobernados para el tratamiento de los asuntos públicos (Ramírez y Zamora, 2008: 75).

Dentro de esta definición aparecen por lo menos cuatro elementos que son vitales en el estudio de la gestión pública en general pero que son especialmente importantes en el tratamiento de la gestión pública municipal: estructuras formales –legales–; estructuras organizacionales; recursos humanos, económicos y materiales; y decisiones, políticas y acciones de gobierno.

Ahora bien, de manera complementaria debe señalarse que la gestión pública municipal comprende los aspectos gubernamentales y administrativos de los municipios. De tal forma que las instancias directamente responsables de esta gestión

---

<sup>7</sup> Los enfoques de gestión estratégica coinciden en el hecho de que las organizaciones públicas y privadas se desarrollan "...en contextos turbulentos, donde la información no es precisa y la movilidad crea grandes espacios de incertidumbre. [...] La estrategia no es predicción, sino comprensión de la estrategia del otro. Se trata de establecer la direccionalidad más apropiada respecto de un contexto. La estrategia no trata con mundos racionales, globales y lineales, sino que ve el contexto como una serie de actores, con intereses, contradicciones y alternativas, y de sistemas móviles y cambiantes, donde el poder y el conflicto son los ingredientes principales. Los actores y agencias no pueden controlar a otros actores pero sí dirigirlos, cooptarlos, vincularse en relaciones de fuerza y negociación" (Arellano, 2006: 20-26).

<sup>8</sup> Debe quedar claro que la gestión pública no se reduce a las capacidades y acciones de los gobiernos, sino que en ella también participan diversos actores no gubernamentales interesados en los asuntos públicos y en la solución de los problemas colectivos. Sin embargo, por el tema aquí tratado, pondremos

son: el ayuntamiento como órgano de gobierno que decide las políticas y el aparato administrativo como ejecutor operativo de dichas políticas.

*Gobernanza.* En la literatura especializada sobre la emergencia y el uso del concepto de gobernanza, existe coincidencia en señalar que la gobernanza es aplicable a la gestión pública para destacar que en las sociedades contemporáneas –diversas y complejas– no basta sólo la acción de los gobiernos en el tratamiento de los problemas sino que se requiere de la participación de los actores sociales para definir y orientar las decisiones y políticas encaminadas a su solución.<sup>9</sup> Esto implica que el gobierno transite de un modelo de gestión que “imponía” el rumbo o destino de la sociedad, a otro modelo de gestión donde necesariamente debe integrar a su deliberación y acción a agentes económicos y sociales independientes de las estructuras gubernamentales y que por tanto las acciones de dichos grupos sociales o económicos no necesariamente se apegan a lógicas políticas gubernamentalmente establecidas (véase Aguilar, 2006: 84).

De manera que el término gobernanza se utiliza para indicar una nueva manera de gobernar (gobernación/gobernanza) “caracterizada por la interacción entre una pluralidad de actores, las relaciones horizontales, la búsqueda del equilibrio entre poder público y sociedad civil y la participación en el gobierno de la sociedad en general, y no de un único actor, sea éste político, económico, social o cultural” (Cerrillo i Martínez, 2005: 13).

En resumen, la interacción corresponsable y comprometida entre gobierno y sociedad es la característica central del enfoque de la gobernanza:

“...es un procedimiento moderno en la tarea de gobernar, que se realiza por medio del diálogo, la negociación y el esclarecimiento de metas, fortalecidos por una comunicación política eficaz. Los actores participantes, provenientes de los sectores públicos o privados o también de la sociedad civil, se posicionan en el proceso de construcción de las políticas públicas. En principio, la gobernanza es una técnica para la realización de fines institucionales inducidos por el consenso y provistos de políticas públicas que la acompañan en la acción pública” (Bassols, 2011: 16).

---

énfasis en la gestión público-gubernamental. Adicionalmente conviene recordar la acertada distinción de Bozeman entre gestión pública y gerencia pública, donde plantea que la gestión pública está más relacionada al enfoque del análisis de políticas públicas, mientras que la gerencia pública está vinculada estrechamente a la escuela de negocios o la administración privada; no obstante, el autor admite la posibilidad de una promisorio síntesis ecléctica entre ambas (véase Bozeman, 1998: 37-42).

<sup>9</sup> Existe un amplio consenso en considerar a la gobernanza con este significado de participación de los actores no gubernamentales en las decisiones políticas y en la dirección de la sociedad. Entre los autores que comparten esta visión se pueden citar a Agustí Cerrillo, Guy Peters, Jan Kooiman, Renate Mayntz, R. A. W. Rhodes, Jon Pierre y Joan Prats, entre otros. Sus planteamientos se encuentran reseñados en Aguilar (2006: 100-128).

*Gestión estratégica.* En la actualidad las funciones sustantivas del gobierno han dejado de ser equivalentes a previsión, mando y control irrefutables, a decisiones en las alturas y a controles verticales, y comienza a admitirse la necesidad de formular propósitos claros de utilidad para las comunidades en coordinación con ellas mismas y a descubrir la conveniencia de construir asociaciones con actores sociales relevantes, centros de investigación, redes de políticas, y crear alianzas estratégicas, para poder realizar las actividades de conducción que antes realizaba sin oposición e impugnaciones el gobierno. Como se ha dicho, cada vez más el entorno social condiciona las decisiones y políticas gubernamentales, así como sus resultados.

Quizá la concepción estratégica sea la que mejor conecte los marcos institucionales formales establecidos para la actuación de los gobiernos con el sentido moderno de gobernanza, al poner énfasis en que la gestión gubernamental entronque con las expectativas e intereses de los agentes sociales, políticos y económicos, a fin de proyectar futuros deseables y valores compartidos susceptibles de concretarse espacial y temporalmente.

Por ello, la gestión estratégica reivindica que las organizaciones del gobierno deben explicitar la misión, visión, objetivos y metas, pues son los elementos que permiten hacer una declaración formal de la actividad a la que la organización se dedica; de los fines/objetivos/metastas que quiere alcanzar sostenidamente y que representan la razón de ser de la organización, de los valores que expresan y se quieren respetar en su realización; de los resultados concretos de excelencia/superioridad que quiere producir y de los destinatarios de sus actividades y productos (Aguilar, 2006: 285-286; Arellano, 2006: 53-77). De ahí que esos elementos –misión, visión, objetivos, metas, impacto, resultados, etcétera– sean también referentes para estimar la eficacia, la eficiencia y la calidad de la gestión, desde la perspectiva estratégica.

Es importante resaltar el desplazamiento o el recorrido que debe darse de la planeación estratégica a la gestión estratégica y a la mente estratégica. Lo cual implica que un plan aunque sea estratégico, si no cuenta con instrumentos operativos para materializar los objetivos, es decir, con instrumentos de gestión enfocados a lograr objetivos sociales construidos colectivamente entre sociedad y gobierno, tendrá un futuro incierto. Además, un plan estratégico y una gestión estratégica tampoco sirven de nada si el gobierno no cuenta con los recursos humanos que sean capaces de convertirse en agentes que conduzcan el proceso de cambio estratégico y que desarrollen sus funciones con mente estratégica; entonces, planeación estratégica, gestión estratégica y mente estratégica son una triada que debe estar presente, de lo contrario los efectos no serán ni positivos, ni visibles, ni valorados por la sociedad (Aguilar, 2006: 258).

### 3. El estudio de la reglamentación municipal

En este marco de transformación en las relaciones entre los diferentes órdenes de gobierno y de cambio en los modelos de gestión en México, es que en el 2012 dio inicio el programa de investigación que tiene por objetivo analizar la reglamentación municipal como instrumento de gestión gubernamental. Para ello se eligió un conjunto de 12 municipios que a la vez son ciudades capital: Aguascalientes, Chihuahua, Colima, Cuernavaca, Guanajuato, Hermosillo, Oaxaca, Querétaro, Saltillo, Tepic, Tuxtla Gutiérrez y Zacatecas. El primer dato que debe mencionarse es que se seleccionó un total de 250 reglamentos que regulan los principales campos de la gestión municipal, tanto tradicionales –servicios públicos: agua potable, limpia y recolección de basura, mercados, etcétera– como modernos –planeación urbana, participación ciudadana, conservación del medio ambiente, comunicación y transparencia, etcétera–. Muestra que podemos considerar indicativa de la configuración que tienen los cuerpos reglamentarios de las ciudades-capital del país.

La tradición normativa de los ayuntamientos, conocida en la época colonial como “ordenanzas”, se vio particularmente limitada durante casi todo el siglo XX por los efectos centralizadores del régimen político mexicano, que marginaba la actuación de los municipios y sus gobiernos pese a la figura constitucional del municipio libre. Sería hasta la reforma constitucional de 1983 cuando de nuevo se retoma el interés y la importancia de la reglamentación municipal, a partir de que se faculta a los Ayuntamientos, de conformidad con las legislaciones estatales, a expedir “los bandos de policía y buen gobierno y los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones” (Art. 115 de la Constitución, fracción II).

A partir de entonces, formalmente la reglamentación municipal tiene un estatuto propio en el régimen de derecho mexicano, y por tanto, es un “un instrumento jurídico que ordena, racionaliza y regula la acción gubernativa ... [siendo] especialmente el que involucra la acción administrativa del Ayuntamiento y su gestión frente a la comunidad que representa” (Pontífes, 1988: 49 y 86).

Es de apreciar la importancia que debiera tener la reglamentación municipal precisamente como reguladora del ejercicio público-administrativo de los gobiernos locales y evaluarla como instrumento de gestión estratégica. Visto ello en la perspectiva de comprender los reglamentos no sólo como mera norma jurídico-formal sino como instrumento de gobernación<sup>10</sup> con dimensión política, económica, social y cultural para las sociedades locales.

---

<sup>10</sup> El término gobernación refiere a la capacidad de los gobiernos en aplicar las facultades y recursos de que están dotados institucionalmente. Sin embargo, la NGP estima que esta capacidad de gobernación es una condición necesaria más no suficiente para lograr una gestión eficaz, eficiente y de calidad, pues para ello requiere, además, del proceso de gobernanza con visión estratégica. De ahí que se suele mencionar conjuntamente *gobernación/gobernanza*.

En relación con el estudio comparado de las ciudades-capital, precisamente se trata de observar si sus cuerpos reglamentarios contienen factores de gobernabilidad, gobernanza y planeación que orienten hacia una gestión público-administrativa con sentido estratégico para un mejor desempeño de los gobiernos en los distintos campos de su intervención. Con ello se intenta un primer acercamiento, por ahora de carácter documental y formal, para detectar la situación que guarda el marco reglamentario de las ciudades-capital en relación con el paradigma del pensamiento estratégico.

#### 4. Resultados de la indagación

*Regulación de gobernabilidad.* Si por gobernabilidad entendemos la capacidad que tienen los gobiernos para atender con eficacia y eficiencia los requerimientos y necesidades de su población, debemos entonces suponer que una premisa para desarrollar esa capacidad se encuentra, en el caso de los municipios, en la estructura reglamentaria que norma los distintos campos de la gestión municipal, contemplando al menos cinco aspectos para ordenar la actuación de los gobiernos en esa perspectiva de gobernabilidad:

- Definir ejecutores o responsables de las acciones del gobierno en los distintos campos de intervención.
- Establecer coordinadores de las políticas específicas a que den lugar los programas de gobierno municipales.
- Considerar los coadyuvantes o proveedores que auxilien la concreción de las políticas.
- Señalar los agentes supervisores del desempeño gubernamental.
- Determinar los beneficiarios y/o sectores de la población objeto de la atención de programas y políticas.

En atención a esos cinco aspectos o indicadores que configuran el marco de los factores de gobernabilidad en la reglamentación municipal, lo que se encontró en el estudio es que del total de los 250 reglamentos considerados, 91 de ellos (36%) sí establecían hasta cuatro o cinco de esos indicadores, mientras que el resto de los reglamentos (64%) sólo consideraban tres o menos de esos factores. De suerte que sólo cuatro ciudades-capital (Aguascalientes, Tepic, Chihuahua y Tuxtla Gutiérrez), de las doce consideradas en el estudio, mostraron buen apuntalamiento a la gobernabilidad en su cuerpo reglamentario al presentar mayor número y porcentaje de reglamentos con cuatro o cinco de los indicadores mencionados: Aguascalientes lo registró en 71% de su cuerpo reglamentario; Tepic en 67% del total de sus reglamentos; Chihuahua en 46% de su conjunto reglamentario; y Tuxtla Gutiérrez en 44% de sus reglamentos (véase cuadro 1).

**Cuadro 1**  
Presencia del factor de gobernabilidad

CIUDAD-CAPITAL	NIVEL DE CALIDAD				SUMA CALIDADES POSITIVAS	TOTAL
	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	BUENA	MUY BUENA		
Aguascalientes	20.8%	8.3%	33.3%	37.5%	70.8%	100.0%
Tepic	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	66.7%	100.0%
Chihuahua	21.4%	32.1%	17.9%	28.6%	46.4%	100.0%
Tuxtla Gutiérrez	22.2%	33.3%	22.2%	22.2%	44.4%	100.0%
Saltillo	33.3%	26.7%	26.7%	13.3%	40.0%	100.0%
Hermosillo	40.0%	20.0%	10.0%	30.0%	40.0%	100.0%
Cuernavaca	39.4%	27.3%	27.3%	6.1%	33.3%	100.0%
Colima	33.3%	33.3%	25.9%	7.4%	33.3%	100.0%
Querétaro	22.2%	44.4%	22.2%	11.1%	33.3%	100.0%
Zacatecas	20.0%	46.7%	20.0%	13.3%	33.3%	100.0%
Guanajuato	37.9%	48.3%	13.8%	0.0%	13.8%	100.0%
Oaxaca	66.7%	18.5%	14.8%	0.0%	14.8%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>33.6%</b>	<b>30.0%</b>	<b>22.0%</b>	<b>14.4%</b>	<b>36.4%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Base de datos del programa de investigación *Estudio comparado de la Reglamentación Municipal*. Área de Gestión Estatal y Sistema Político. UAM-X. Febrero de 2013. Elaboración propia.

Así, de acuerdo con los datos registrados en el estudio (véase Cuadro 1), la calidad del marco reglamentario de las ciudades-capital, en términos de orientar hacia la gobernabilidad en la gestión publiadministrativa, se puede calificar como deficiente en 33.6% de los reglamentos, por registrar sólo uno o dos de los cinco indicadores considerados; insuficiente en 30% de los casos al retomar tres indicadores; con buena calidad 22% de los reglamentos por contener cuatro de los indicadores; y con muy buena calidad sólo 14.4% de los reglamentos por incluir los cinco factores de gobernabilidad.

*Regulación de gobernanza.* Desde el enfoque de la gobernanza, la gestión gubernamental debe tener un fuerte vínculo con la sociedad, más allá de la obligación y responsabilidad que implica el sentido de gobernabilidad circunscrito al ámbito político-administrativo interno del aparato de gobierno; esto es, para la gobernanza no basta la indispensable presencia de los agentes gubernamentales en la actuación pública sino que requiere también de la participación de los actores sociales en la decisión y operación de las políticas públicas. En este sentido, el estudio indagó hasta qué punto el marco reglamentario de las ciudades-capital propicia o estimula desde su normatividad la participación de actores sociales, considerando, a manera de correlato, los mismos cinco indicadores señalados para la gobernabilidad pero ahora orientados explícitamente a la intervención societal en los campos de gestión:

- Promover la representación de actores sociales como ejecutores o corresponsables de programas y políticas públicas en los distintos campos de gestión.
- Establecer coordinadores sociales para las políticas específicas a que den lugar los programas de gobierno municipales.
- Auspiciar que miembros de los diferentes sectores sociales coadyuven y auxilien en la concreción de las políticas.
- Integrar agentes sociales en la supervisión del desempeño gubernamental.
- Determinar los beneficiarios y/o sectores de la población objeto de la atención de programas y políticas.

Respecto a esos indicadores de gobernanza el hallazgo es decepcionante (véase el cuadro 2), pues sólo 12 (4.8%) de los 250 reglamentos merecieron una buena calificación al disponer en su normatividad cuatro o cinco de los factores de gobernanza arriba señalados. De los 238 reglamentos restantes, 217 (86%) contienen uno o dos de los indicadores, por lo que resultan deficientes en materia de gobernanza y los otros 21 reglamentos (8.4%), al integrar tres de los aspectos mencionados, aún resultan con calidad insuficiente en esta materia.

**Cuadro 2**  
Presencia del factor de gobernanza

CIUDAD-CAPITAL	NIVEL DE CALIDAD				SUMA CALIDADES POSITIVAS	TOTAL
	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	BUENA	MUY BUENA		
Aguascalientes	75.0%	8.3%	4.2%	12.5%	16.7%	100.0%
Tepic	83.3%	0.0%	0.0%	16.7%	16.7%	100.0%
Querétaro	88.9%	0.0%	5.6%	5.6%	11.1%	100.0%
Zacatecas	93.3%	0.0%	0.0%	6.7%	6.7%	100.0%
Tuxtla Gutiérrez	88.9%	5.6%	0.0%	5.6%	5.6%	100.0%
Oaxaca	88.9%	7.4%	3.7%	0.0%	3.7%	100.0%
Chihuahua	82.1%	14.3%	3.6%	0.0%	3.6%	100.0%
Cuernavaca	87.9%	9.1%	3.0%	0.0%	3.0%	100.0%
Guanajuato	93.1%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Colima	85.2%	14.8%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Saltillo	93.3%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Hermosillo	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>86.8%</b>	<b>8.4%</b>	<b>2.0%</b>	<b>2.8%</b>	<b>4.8%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Base de datos del programa de investigación *Estudio comparado de la Reglamentación Municipal*. Área de Gestión Estatal y Sistema Político. UAM-X. Febrero de 2013. Elaboración propia.

De manera que los factores de gobernanza tienen muy baja expresión en la reglamentación municipal de las ciudades-capital consideradas en el estudio: las tres capitales mejor posicionadas sólo registran de dos a cuatro reglamentos con



buena calidad del factor gobernanza dentro de su cuerpo reglamentario, ellas son: Aguascalientes, Tepic y Querétaro. Las otras nueve ciudades no alcanzan un buen posicionamiento, pues la mayoría de sus reglamentos son omisos en orientar hacia una gestión con perspectiva de gobernanza.

Regulación con sentido estratégico.- El pensamiento estratégico ha permeado a la administración y gestión públicas del país desde hace tres década, aunque con avances y resultados muy heterogéneos en los distintos círculos publi-administrativos, pero no hay duda de su influencia en ellos, así sea sólo por la cada vez más frecuente denominación de gestión estratégica que se adopta para indicar una orientación distinta a la gestión con cánones del modelo burocrático. Justo es decir que el pensamiento estratégico en la gestión pública se ha acompañado provechosamente de los rasgos propios y complementarios de la gobernabilidad y la gobernanza; de alguna manera ambas devienen en soportes indispensables para una gestión con sentido estratégico, estos es, para una gestión gubernamental que no se rige sólo por planes genéricos e inflexibles, sino que requiere de una programación específica que combine y coordine recursos para diseñar y operar políticas y acciones en contextos acotados, que involucre a los actores interesados para lograr eficacia, eficiencia y calidad en el desempeño de las funciones y servicios de su competencia y, además, con una visión que rebase el corto plazo.

De nuevo, con la idea de observar si en la reglamentación municipal existen factores proclives a una orientación estratégica en la gestión gubernamental, se definieron varios tópicos que a nuestro juicio son indispensables para una normatividad de carácter estratégica que rijan el quehacer de los gobiernos en las ciudades-capital; ellos son:

- Definir responsables de la acción gubernamental en el campo de gestión que se trate.
- Determinar la población objetivo a quien se dirige la acción del gobierno.
- Orientar hacia la planeación y programación de las actividades y políticas.
- Señalar los procesos y cursos de acción derivados de la planeación/programación.
- Fijar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el desempeño de la gestión.
- Proponer instrumentos de monitoreo y evaluación a los programas y políticas del gobierno.
- Promover el sentido público-comunitario que es propio de la naturaleza misma de la gestión gubernamental.

En realidad esos siete tópicos o indicadores son los referentes básicos e indispensables que deben estar presentes en una gestión gubernamental con alcance estratégico. A partir de esos indicadores se realizó el registro de su presencia o

ausencia como expresión tendencial de los factores estratégicos en los cuerpos reglamentarios de cada ciudad-capital.

Los resultados de la indagación en el conjunto reglamentario de las 12 ciudades-capital es muy interesante e indicativo de la situación que guarda el marco reglamentario de las ciudades-capital del país, como soporte de una gestión gubernamental con orientación estratégica.

El reporte general de la indagación nos señala el peso específico que tiene cada uno de los tópicos en el conjunto de los 250 reglamentos objeto del estudio (véase Cuadro 3). Así, observamos que el mayor peso lo obtiene el requisito de asignar al responsable ejecutor de los programas de gobierno, figura registrada en 71% de los reglamentos considerados; en segundo lugar se encuentra el tópico relativo a la necesidad de establecer procesos y cursos de acción, presente en 67% de los reglamentos, y enseguida aparece el requerimiento de planeación-programación en 58% de los casos. Después, con menor frecuencia y peso en la reglamentación municipal encontramos la presencia del sentido público-comunitario (54%), la orientación de eficacia, eficiencia y calidad (40.8%), el establecimiento de sistemas de evaluación y monitoreo para las acciones de gobierno (38.4%) y, por último, la determinación de la población objetivo a la que se dirigen los programas y políticas (35.6%).

**Cuadro 3**  
Indicadores estratégicos

CIUDAD-CAPITAL	NÚCLEO ESTRATÉGICO						
	RESPONSABLES DE SU APLICACIÓN	POBLACIÓN OBJETIVO (SOCIETAL)	PLANEACIÓN/ PROGRAMACIÓN	PROCESOS Y CURSOS DE ACCIÓN	EFICACIA/ EFICIENCIA/ CALIDAD	MONITOREO/EVALUACIÓN	SENTIDO PÚBLICO-COMUNITARIO
Aguascalientes	66.7%	62.5%	58.3%	79.2%	58.3%	58.3%	66.7%
Chihuahua	82.1%	60.7%	53.6%	57.1%	32.1%	39.3%	71.4%
Colima	74.1%	40.7%	40.7%	88.9%	48.1%	37.0%	59.3%
Cuernavaca	54.5%	21.2%	75.8%	54.5%	36.4%	39.4%	33.3%
Guanajuato	75.9%	20.7%	51.7%	86.2%	34.5%	37.9%	51.7%
Hermosillo	90.0%	70.0%	70.0%	70.0%	50.0%	40.0%	60.0%
Oaxaca	63.0%	7.4%	44.4%	63.0%	29.6%	14.8%	40.7%
Querétaro	66.7%	16.7%	88.9%	44.4%	61.1%	83.3%	77.8%
Saltillo	53.3%	53.3%	46.7%	66.7%	26.7%	26.7%	40.0%
Tepic	66.7%	33.3%	66.7%	66.7%	0.0%	33.3%	33.3%
Tuxtla Gutiérrez	83.3%	33.3%	66.7%	61.1%	50.0%	27.8%	55.6%
Zacatecas	93.3%	33.3%	53.3%	60.0%	46.7%	20.0%	53.3%
<b>TOTAL</b>	<b>71.2%</b>	<b>35.6%</b>	<b>58.4%</b>	<b>67.2%</b>	<b>40.8%</b>	<b>38.4%</b>	<b>54.0%</b>

Fuente: Base de datos del programa de investigación *Estudio comparado de la Reglamentación Municipal*. Área de Gestión Estatal y Sistema Político. UAM-X. Febrero de 2013. Elaboración propia.

Adicionalmente, del reporte general se puede derivar una tendencia que marca el tránsito de un modelo burocrático hacia un modelo de nueva gestión con

orientación estratégica, como lo denota la presencia bastante significativa de los tópicos relativos a la inclusión de procesos y cursos de acción junto con la referencia a la planeación y programación en el quehacer gubernamental. Del mismo modo, parece abrirse paso, aunque con menor intensidad, el llamado desde la reglamentación hacia la eficacia, eficiencia y calidad en los servicios públicos que atienden los gobiernos de las capitales. En contraste y como limitante de esa tendencia hacia la gestión estratégica, observamos el todavía escaso peso específico de dos factores esenciales para avanzar en ese sentido estratégico: el correspondiente a la implantación del monitoreo y evaluación sistemáticos del desempeño y resultados obtenidos por la acción gubernamental y, más delicado aún, el poco aprecio para regular la determinación de la población objetivo a la que se dirigen las políticas públicas. El atenuante sobre estos dos aspectos limitativos es que la muy particular condición técnica requerida para cada campo de gestión, podría justificar su omisión en la norma reglamentaria.

201

Mención especial merece el registro del sentido público-comunitario –no siempre bien ponderado por el pensamiento estratégico–, que si bien no obtuvo la fuerza que amerita en razón de la naturaleza misma de la gestión gubernamental, al menos su mediana presencia –en 54% de los reglamentos– hace pensar que la orientación técnico-administrativa de carácter gerencial no ha desvirtuado totalmente el carácter público-comunitario de la acción de los gobiernos y vale reivindicarlo para el carácter estratégico de la intervención gubernamental en los distintos órdenes sociales.

Desde luego que la manera en que se manifiesta el peso específico de los siete factores de gestión estratégica en cada ciudad-capital es bastante desigual, salvo el peso sobresaliente que tiene en todos los cuerpos reglamentarios la asignación de los responsables de los programas gubernamentales. Ejemplos de esa diversidad de expresión de los tópicos es Zacatecas que muestra precisamente el más alto peso (93%) encontrado para la designación de responsables y, en cambio, reporta la presencia más baja (20%) del factor de evaluación; o Querétaro que mantiene las mejores marcas en casi todos los tópicos pero sólo el 16% de sus reglamentos atiende el factor referido a la población objetivo.

Finalmente, en el escalafón de la calidad mostrada por el conjunto de factores estratégicos (véase Cuadro 4), encontramos que de los 250 reglamentos analizados, 105 (42%) logran la ponderación de buena calidad; otro tanto, 107 reglamentos reportan una calidad insuficiente y los 38 restantes (15%) califican más bajo con mención deficiente.

En el mismo escalafón, las cuatro posiciones más altas corresponden a Querétaro, Aguascalientes, Hermosillo y Guanajuato, cuyos cuerpos reglamentarios reportan buena calidad para el 61%, 54%, 50% y 48% de sus reglamentos, respectivamente; los marcos reglamentarios de las otras ocho ciudades-capital reportan menos de 47% de reglamentos con buena calidad en los factores de gestión estratégica.

**Cuadro 4**  
Presencia del factor de gestión estratégica

CIUDAD-CAPITAL	NIVEL DE CALIDAD				SUMA CALIDADES POSITIVAS	TOTAL
	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	BUENA	MUY BUENA		
Querétaro	5.6%	33.3%	61.1%	0.0%	61.1%	100%
Aguascalientes	12.5%	33.3%	29.2%	25.0%	54.2%	100%
Hermosillo	10.0%	40.0%	30.0%	20.0%	50.0%	100%
Guanajuato	17.2%	34.5%	41.4%	6.9%	48.3%	100%
Chihuahua	10.7%	42.9%	35.7%	10.7%	46.4%	100%
Colima	11.1%	44.4%	33.3%	11.1%	44.4%	100%
Tuxtla Gutiérrez	5.6%	50.0%	38.9%	5.6%	44.4%	100%
Zacatecas	0.0%	60.0%	40.0%	0.0%	40.0%	100%
Cuernavaca	21.2%	45.5%	33.3%	0.0%	33.3%	100%
Saltillo	26.7%	40.0%	26.7%	6.7%	33.3%	100%
Oaxaca	37.0%	40.7%	22.2%	0.0%	22.2%	100%
Tepic	0.0%	83.3%	16.7%	0.0%	16.7%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15.2%</b>	<b>42.8%</b>	<b>34.8%</b>	<b>7.2%</b>	<b>42.0%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos del programa de investigación *Estudio comparado de la Reglamentación Municipal*. Área de Gestión Estatal y Sistema Político. UAM-X. Febrero de 2013. Elaboración propia.

## 5. Reflexión conclusiva

En los últimos 20 ó 25 años la sociedad mexicana ha pasado por un interesante proceso de transformación política y económica; cada vez es más común encontrarnos con gobiernos divididos que reflejan de mejor manera la pluralidad de los actores políticos y sociales: podemos encontrarnos con gobiernos de un partido político coexistiendo con una cámara de diputados o ayuntamientos con mayoría de representantes de partidos distintos al partido en el gobierno.

Este nuevo escenario ha venido a cuestionar de manera considerable el estilo de gestionar la cuestión pública. El estilo jerárquico burocrático de gestión pública parece ceder el paso a un modelo que asume como condición indispensable la interlocución del gobierno con la sociedad; un modelo de gestión que podría encontrar dicha interlocución en actores sociales independientes, aliados y no competidores.

En ese sentido los gobiernos municipales comienzan a ser receptivos de esa dinámica de transformación de la gestión pública. Los gobiernos municipales han puesto en duda la legalidad y legitimidad de algunas decisiones tomadas por los otros niveles de gobierno, han empezado a generar marcos regulativos en áreas que en el pasado ni siquiera estaban previstas como funciones expresas de los gobiernos municipales, tales como protección de poblaciones vulnerables, equidad de género, transparencia y rendición de cuentas.

Sin embargo, existen muchos otros municipios en los que no se ha producido esta dinámica con la profundidad e intensidad deseada. Por ejemplo, el estudio que hemos realizado nos ha permitido apreciar que existen varios municipios en los que la calidad de su regulación respecto a factores de gobernabilidad es preponderantemente deficiente, como muestran los casos de las ciudades-capital de Oaxaca, Hermosillo y Cuernavaca. Pero por otro lado, existen ciudades-capital donde el desarrollo de sus reglamentaciones incorporan elementos de gobernabilidad que pueden ser calificados mayoritariamente como muy buenos, son los casos de Aguascalientes, Tepic y Chihuahua.

En relación a los factores de gobernanza el estudio arrojó muy malas noticias, pues los gobiernos municipales han incorporado poco y de manera deficiente el tema de la articulación con los actores relevantes de la sociedad. El municipio que presentó un porcentaje de reglamentos con un buen nivel de calidad en relación a los factores de gobernanza fue el municipio de Aguascalientes, donde el 16.7% de su cuerpo reglamentario se encontraba en este nivel. En contraste, la mayoría de ciudades analizadas muestran una reglamentación deficiente para propiciar un sentido de gobernanza en la relación entre autoridades gubernamentales y grupos de la sociedad.

En cuanto a los factores de gestión estratégica, la mayoría de capitales analizadas cuentan con reglamentaciones que indican que el modelo de gestión estratégica poco a poco se ha ido internalizando, pues varias reportan elementos propios de ese modelo: cuentan con responsables visibles de las acciones, con esquemas de planeación-programación, con la definición de procesos y cursos de acción; sin embargo, tienen deficiencias por no incluir en su reglamentación elementos tan importantes como la definición de poblaciones objetivo, carecen de medición de la eficacia y eficiencia de las acciones del gobierno y son pocos los municipios que dentro de su reglamentación incorporan elementos de evaluación y monitoreo de las acciones que desarrolla el gobierno.

Por los resultados arrojados en el estudio, se debe seguir insistiendo en la importancia que debiera tener la reglamentación municipal precisamente como reguladora de la gestión gubernamental y evaluar qué tanto se ha avanzado en convertirla como parte fundamental de la cultura administrativa del país.

Sin entrar en el fondo de la añeja pero a la vez vigente discusión en las doctrinas del pensamiento jurídico, relativa a si en los sistemas jurídico-políticos debe tener primacía el derecho sobre el poder o viceversa, lo que sí se puede deducir de esa importante polémica es que “las normas jurídicas requieren y presuponen un poder eficaz [pero éste] a su vez presupone una norma” (Córdova, 2010: 33). De tal suerte que, guardando las debidas proporciones y trasladada esta cuestión al marco normativo municipal, hoy en día y más aún para las ciudades-capital, un buen gobierno requiere de un cuerpo reglamentario que sea su plataforma de actuación eficaz y eficiente. La reglamentación, como norma que no quede confinada a su texto, demanda una administración eficiente en tanto brazo ejecutor del gobierno; y ambos, gobierno

y administración, debieran orientar y legitimar su acción con base en la norma reglamentaria. Por ello, la acción estratégica de la gestión municipal necesita de un soporte normativo que le induzca a cumplir en términos de eficacia, eficiencia, calidad y transparencia frente a su sociedad. Falta mucho todavía, como pudo observarse en los resultados del estudio, para que el pensamiento estratégico permee la gestión pública municipal; pero también hay avances que pueden operar como efecto-demostración para mejorar el ejercicio publi-administrativo en los municipios del país.

## Bibliografía

- Aguilar Villanueva, Luis F. (1994), *El estudio de las políticas públicas*, Miguel Ángel Porrúa, México.
- Aguilar Villanueva, Luis F. (2006), *Gobernanza y Gestión Pública*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Arellano Gault, David (2004), *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y presupuestos por resultados en América Latina*, Miguel Ángel Porrúa/CIDE, México.
- Arellano Gault, David (2006), *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Bassols, Mario y Cristóbal Mendoza (2011), *Gobernanza. Teoría y prácticas colectivas*, Anthropos/UAM-I, México.
- Barzelay, Michael (2003), *La nueva Gestión Pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Bozeman, Barry (1998), *La gestión pública. Su situación actual*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Tlaxcala y Fondo de Cultura Económica, México.
- Cabrero Mendoza, Enrique (2000), *Gerencia pública municipal. Conceptos básicos y estudios de caso*, Miguel Ángel Porrúa/CIDE, México.
- Cerrillo i Martínez Agusti (2005), *La gobernanza hoy: diez textos de referencia*, Instituto de Administraciones Públicas/iig, Madrid.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2012), Porrúa, México.
- Córdova Vianello, Lorenzo (2010), *Derecho y poder*, Fondo de Cultura Económica/ Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México.
- Guerrero, Omar (2004), *La nueva Gerencia Pública*, Fontamara, México.

Kooiman, Jan (2005), "Gobernar en Gobernanza", en Cerrillo i Martínez Agusti, *La gobernanza hoy: diez textos de referencia*, Instituto de Administraciones Públicas/iig, Madrid.

Osborne, David y Ted Gaebler (1997), *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Paidós, España.

Pontifes Martínez, Arturo (1988), *La facultad reglamentaria de los ayuntamientos en el gobierno y la administración municipal*, Centro Nacional de Estudios Municipales, México.

Ramírez López, R. y Zamora Fernández de Lara G. (2008), "Referentes para el estudio de la gestión pública municipal", en, Gatica L., Ignacio et al. (Coords.), *Poder, actores e instituciones. Enfoques para su análisis*, Eón/UAM-Xochimilco, México.

206

## **Páginas de internet**

Cámara de Diputados, 2013: [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila.htm](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila.htm)

Registro de Reglamentos Municipales: [www.ordenjuridico.gob.mx](http://www.ordenjuridico.gob.mx) [octubre de 2012 a febrero de 2013].



# Capacidad operativa para innovar y ventaja competitiva: análisis desde la percepción de actores clave en el sector productivo fronterizo

---

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 12-06-2013

Aurora Irma Máynez Guaderrama<sup>1</sup>  
Judith Cavazos Arroyo<sup>2</sup>

## RESUMEN

Este trabajo examinó la percepción de mandos medios y superiores respecto de la capacidad operativa para innovar y la ventaja competitiva. Se desarrolló una investigación empírica, cuantitativa y transversal. Se realizaron análisis descriptivos y correlacionales. Los resultados evidenciaron asociaciones significativas entre las dimensiones de los factores estudiados. Respecto de la primera variable analizada, se identifica la necesidad de desarrollo primordialmente en cuanto a la planeación y adopción de nuevas tecnologías, así como en los procesos de generación de valor.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correos electrónicos: auroramaynez@yahoo.com y amayne@uacj.mx

<sup>2</sup> Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Correo electrónico: judith.cavazos@upaep.mx

## ABSTRACT

This work examined the perception of middle and upper commands with respect to the operative capability to innovate, as well as competitive advantage. An empirical investigation was developed, in quantitative and transversal terms. Descriptive and correlational analyses were developed. Results evidenced significant associations between the dimensions of the studied factors. According to the first analyzed variable, a development need is identified regarding the adopting and planning of new technologies, as well as for value generation processes.

---

**Palabras clave:** Capacidades operativas, capacidad operativa para innovar, ventaja competitiva percibida.

**Keywords:** Operational capabilities, operational innovation capability, perceived competitive advantage.

## Introducción

Ante un ambiente cada vez más competitivo, los ciclos de vida promedio de las empresas comienzan a ser más cortos, por lo que para sobrevivir y aprovechar oportunidades, las organizaciones deben generar y/o apropiarse de una ventaja competitiva sostenida en una innovación continua, sólida y eficaz (Song y Chu, 2012). En la economía del conocimiento, la innovación se percibe como el único medio para mantener la competitividad nacional (Hartley, 2007).

Es indiscutible que uno de los componentes más importantes de la innovación es el conocimiento (Kogut y Zander, 1992), y es por ello que cada vez más organizaciones se han sumado a la búsqueda de fuentes de este activo intangible, ya sea bajo innovación abierta o interactiva (Ritala *et al.*, 2009). Potts (2003) sostiene que en el proceso evolutivo económico, es el conocimiento el que se desarrolla, el capital es su forma operativa, el trabajo es su forma activa, y su crecimiento es en última instancia lo que sustenta la riqueza de las naciones; cuando el conocimiento avanza, las sociedades progresan.

La innovación basada en el conocimiento se ha convertido en la base de la innovación tecnológica y de la gestión de la innovación (Song y Chu, 2012), sin embargo ésta se identifica como el reto estratégico más importante (Igartua *et al.*, 2010). La generación de innovaciones es un indicador clave del desempeño de la organización (Gatignon *et al.*, 2002). Así, la pregunta de investigación de este trabajo se plantea como: ¿Cuál es la percepción de los mandos medios y superiores de las firmas estudiadas, respecto de la capacidad operativa para innovar y de la ventaja competitiva?

El objetivo de este trabajo es examinar en el sector productivo localizado en la frontera norte de México, la percepción de los empleados que ocupan mandos medios y superiores, respecto de dos factores clave del proceso estratégico: la capacidad operativa para innovar, y la ventaja competitiva de la firma. Este artículo se divide en cuatro apartados. En el primero de ellos se muestran antecedentes académicos de las variables ventaja competitiva percibida y capacidad operativa para innovar. En el segundo apartado se describe el método utilizado. En el tercero, se exponen los resultados describiendo brevemente el perfil de los sujetos participantes y de las organizaciones en que laboran; asimismo se presentan datos estadísticos descriptivos de las variables en estudio y las correlaciones encontradas entre los ítems que las integran. Finalmente, se presentan la discusión y conclusiones del trabajo realizado.

## 1. Revisión de la literatura

La competitividad deriva de un amplio rango de factores involucrados, y se considera un concepto complejo, relativo y multidimensional que no obstante haber sido estudiado desde diversos enfoques y disciplinas, no ha sido posible llegar a una definición única y comúnmente aceptada (Solleiro y Castañón, 2005; Dwyer y Kim,

2003; Vanhove, 2011). Entre sus impulsores principales a nivel nacional se incluyen los recursos locales –dotación de recursos naturales, infraestructura existente, mano de obra, tecnología y recursos financieros, por citar algunos–, el tamaño y la estructura de la demanda doméstica, la eficiencia y situación de la industria, así como la estructura de la industria y de la competencia (Popa, 2012).

No obstante la carencia de una definición común, existe un alto nivel de consenso respecto a la idea de que es un concepto que involucra capacidades, uso eficiente de factores productivos y recursos naturales, así como un incremento en la productividad que garantiza el mejoramiento de la calidad de vida de las personas (Solleiro y Castañón, 2005). La disponibilidad de factores crea contextos donde las empresas se desenvuelven; a partir del aprovechamiento de éstos, las entidades productivas tienen la posibilidad de crear ventajas competitivas (Popa, 2012), e incluso ya ahora se acepta que la ventaja competitiva se genera a nivel de la firma en industrias específicas (Solleiro y Castañón, 2005). Al respecto, Solleiro y Castañón (2005) indican que la OCDE identificó que en el nuevo ambiente competitivo, el comportamiento de la empresa descansa en bases microeconómicas determinadas por un amplio espectro de conocimiento e información de temas diversos, asociados con el medioambiente –preferencias del consumidor, sistemas de comunicación, relaciones productivas, mercados, y sistemas de distribución, por citar algunos–. Por ello, si las empresas desean obtener una posición ventajosa en el mercado, deben descubrir los atributos que les faculten para tener una ventaja competitiva (Popa, 2012).

Las distintas disciplinas sociales tienden a desarrollarse sobre un cuestionamiento central (Barney y Arian, 2001), y en lo particular, la administración estratégica se enfoca en definir *qué es lo que hace que una empresa logre y mantenga una posición competitiva superior, comparativamente con otras organizaciones* (Barney y Arian, 2001; Day, 1994). Como opciones de respuesta a dicha interrogante, existen postulados desde diferentes perspectivas académicas. En una vertiente, las teorías que se fundamentan en las capacidades o en los recursos, citan como fuentes de ventaja a los aspectos internos de una empresa; en otro sentido, concurren enfoques –como el de fuerzas competitivas y el de disuasión de entrada– que enfatizan a los factores externos a la firma como los determinantes del potencial de utilidad (Day, 1994). En lo particular, este trabajo de investigación se enfoca en la primera perspectiva planteada, la teoría de recursos y capacidades (RBT) (Penrose, 1962; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

La teoría basada en recursos es una de las perspectivas académicas más citadas e influyentes en la historia de la teoría administrativa (Kraaijenbrink *et al.*, 2010). Se utiliza de forma común como marco de referencia en los esfuerzos investigativos en el campo de la administración estratégica contemporánea (Andersén, 2011), ya que se le reconoce como una de las principales alternativas en la explicación de las diferencias persistentes de desempeño entre firmas (Barney y Arian, 2001; Kraaijenbrink *et al.*, 2010). La RBT intenta explicar las fuentes internas de ventaja competitiva sostenida

de una empresa (Kraaijenbrink *et al.*, 2010) mediante la identificación primaria de los recursos –factores tangibles o intangibles– que las entidades económicas controlan, acentuando las características a partir de las cuales se generan y mantienen asimetrías respecto de otras firmas (Ndofor *et al.*, 2011; Fahy, 2002).

El enfoque de capacidades no es reciente (Leonard-Barton, 1992; Day, 1994), su significancia estratégica ha sido discutida por décadas (Leonard-Barton, 1992), y pueden encontrarse antecedentes en los trabajos realizados por Selznick en 1957 y Penrose en 1959 (Day, 1994). Para describirlas, se han utilizado una variedad de términos entre los que se incluyen activos invisibles (Itami y Roehl, 1987) y bienes intermedios (Amit y Schoemaker, 1993). Para otros, las capacidades se relacionan con aquello que la organización “hace” de forma contraria respecto de lo que “tiene” (Hall, 1992).

Existe una multiplicidad de definiciones para este constructo. En esencia, una capacidad es una rutina o un grupo de rutinas que interactúan (Grant, 1991). Para algunos (Amit y Schoemaker, 1993), son procesos tangibles o intangibles, basados en la información, específicos para cada organización y desarrollados con el paso del tiempo. Por su parte, Day (1994) las conceptualiza como dotaciones complejas de habilidades y conocimiento acumulado, ejercidas a través de procesos organizacionales, manifestados en actividades típicas del negocio. En la misma vertiente, algunos (Helfat y Peteraf, 2003) agregan que se trata de habilidades organizacionales que permiten desarrollar un grupo coordinado de tareas, utilizando los recursos disponibles, a fin de lograr un resultado final predeterminado.

Crear capacidades no es simplemente un asunto de agregación de recursos (Grant, 1991). Las empresas cuentan con una diversidad de capacidades que las facultan para llevar a cabo sus actividades: algunas pueden ser utilizadas adecuadamente, otras pueden incluso ser subutilizadas, pero si el propósito es que la empresa exceda el desempeño de sus competidores, es necesario que ciertas capacidades se desplieguen de forma superior (Day, 1994). En consecuencia, cualquier diferencia en éstas afectará tanto sus ventajas como sus desventajas competitivas (Yang *et al.*, 2009).

Las capacidades se generan a partir del grupo de recursos que permiten desempeñar alguna tarea o actividad; además, involucran patrones complejos de coordinación entre diferentes individuos, y entre éstos y otro tipo de recursos (Grant, 1991). Al acumular conocimientos, actualizar las competencias a partir de los conocimientos disponibles y desplegar dichas competencias a través de estrategias competitivas, las empresas obtienen ventaja competitiva de sus recursos (Ndofor *et al.*, 2011).

Para enfrentar escenarios de negocio caracterizados por cambios rápidos y competitividad incremental, las empresas deben continuamente innovar a fin de garantizar su sobrevivencia (Bolívar-Ramos *et al.*, 2012). Con la creciente competencia, las organizaciones tienen que enfocarse en la creación de ciertas capacidades de valor (Möller, 2006). La administración de los procesos de negocio faculta a las empresas para adaptarse a los requerimientos continuamente cambiantes del mercado, permite

el desarrollo de estrategias corporativas y da soporte para que las organizaciones se concentren en los procesos de generación de valor (Agus y Hassan, 2011).

La innovación organizacional implica que la firma muestre apertura ante ideas nuevas, y que busque alternativas para mejorar su rendimiento de fabricación; por ello, se afirma que dicha variable involucra cambios significativos y exitosos en procesos, productos o servicios, a partir de los cuales se deriven transformaciones incrementales o radicales (Parast y Adams, 2012; Harper y Becker, 2004; Schroeder *et al.*, 2002). Como capacidad operativa, representa habilidades diferenciadas y rutinas que mejoran sustancialmente los procesos de operaciones existentes o estimulan la creación e implementación de nuevos procesos de fabricación (Swink y Hegarty, 1998).

Esta capacidad surge de la conciencia de los avances tecnológicos, así como de la habilidad para adaptar y aplicar la tecnología hacia la satisfacción de las necesidades del mercado o la creación de oportunidades (Schroeder *et al.*, 2002). La innovación y la eficiencia juegan un rol crítico en la gestión, por lo que no deben ignorarse en las relaciones de las capacidades dinámicas siendo una fuente importante de desempeño superior.

## 2. Método

Se diseñó una investigación empírica, cuantitativa y de sección transversal, basada en la revisión de la literatura de las variables capacidad operativa para innovar y ventaja competitiva percibida. El estudio se desarrolló en empresas participantes en las industrias automotriz (37.4%), cementera (1.9%), médica (10.0%), eléctrica (10.0%), computación (7.4%), telecomunicaciones (4.8%), alimentos y bebidas (2.2%), y otras (26.3%), ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, durante los meses de Mayo a Septiembre del 2012. La muestra fue no probabilística e incluyó a gerentes (12%), supervisores (13.5%), analistas (8.2%), ingenieros (28.8%), técnicos (15.4%) y otros perfiles (22.1%) laborando en el contexto antes descrito.

Como técnica para recolectar la información se utilizó la encuesta personal, mediante un cuestionario auto-administrado entregado a los participantes de forma individual en su contexto laboral. La escala de medición de la variable capacidad operativa para innovar se construyó con base en las aportaciones de Peng, Schroeder y Shah (2008), Flynn, Wu y Melnyk (2010), y Swink y Hegarty (1998). En el caso de la variable ventaja competitiva percibida, se consideraron las dos dimensiones –económica y de satisfacción– propuestas por Camisón y Villar-López (2011). En total, se recibieron 270 cuestionarios.

Cabe precisar que la literatura (Camisón-Zornoza y Cruz-Ros, 2008) señala que esta forma de recolección de información es un método de medición subjetivo que consiste en la autoevaluación de la empresa en la que colabora el sujeto de estudio; los participantes se basan en su juicio, conocimiento y experiencia respecto

a ciertas mediciones cualitativas del desempeño organizacional, y no obstante que existen distintos tipos para la autovaloración, el criterio más recomendable es la comparación con los competidores dentro del mismo tipo de negocio.

El análisis estadístico se realizó con apoyo del software SPSS versión 19.0. En el cuestionario se incluyeron ítems con un formato tipo Likert, de cinco puntos de asignación de respuesta. En el caso de la capacidad de innovación, 1 significó “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”; en lo relativo a la valoración de la ventaja competitiva, 1 significó “Muy pobre por debajo de la industria”, y 5 “Muy superior que la competencia”.

Algunos antecedentes (Hernández *et al.*, 2006) señalan que la confiabilidad de las escalas se puede calcular por diferentes métodos, y en este trabajo se utiliza el método de consistencia interna a través del cálculo del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach. Estos precedentes también indican que dicho coeficiente oscila entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa el máximo de confiabilidad; si existe un alfa de Cronbach de 0.25 en la correlación, hay baja fiabilidad, si el resultado es 0.50 la fiabilidad es media o regular, y si se supera el 0.75 es aceptable; pero si supera el 0.90 entonces es elevada. Los constructos estudiados se midieron con seis y ocho ítems, con un alfa de Cronbach de 0.912 (capacidad de innovación), y 0.888 (ventaja competitiva percibida).

213

### 3. Análisis de resultados

*Perfil de los encuestados.* El 73.4% de los participantes son hombres, el 62.5% cuenta con estudios a nivel Licenciatura o superior, y aproximadamente el 73% son menores de 40 años (ver tabla 1).

*Perfil de las Organizaciones.* El 57% de las empresas producen bienes o servicios para las industrias automotriz (37%), médica (10%) y electrónica (10%), y en el 84% de los casos se trata de organizaciones grandes ya que en ellas se emplea a más de 250 personas (ver tabla 2).

*Análisis descriptivo: capacidad de innovación.* La innovación es una variable relevante en el éxito de la organización. Su evaluación desde el enfoque de las capacidades operativas implica el despliegue de habilidades diferenciadas y rutinas que mejoren significativamente los procesos operativos vigentes, así como la capacidad de adaptar y aplicar la tecnología para atender las demandas del mercado (Swink y Hegarty, 1998; Schroeder *et al.*, 2002). En relación a los ítems con los que se midió la capacidad de innovación, los resultados evidencian una necesidad latente de hacer mayores esfuerzos en el desarrollo de ésta, basada en avances tecnológicos y en procesos de generación de valor (ver tabla 3 y gráfica 1). Al considerar las medias y la variación esperada, medida a través de la desviación estándar, se encontró que a pesar de que con lo que más cuentan las organizaciones es con programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas, existen acciones pendientes para el

**Tabla 1**  
Perfil de los participantes (n = 267)

Característica	Número de personas	%
<b>Sexo</b>		
Hombre	196	73.4
Mujer	71	26.6
<b>Escolaridad</b>		
Preparatoria terminada	28	10.5
Carrera profesional no terminada	43	16.1
Carrera profesional terminada	130	48.7
Maestría	35	13.1
Doctorado	2	0.7
Otra	29	10.9
<b>Edad</b>		
Menor de 20 años	1	0.4
Entre 20 y 30 años	94	35.2
Entre 31 y 40 años	99	37.1
Entre 41 y 50 años	60	22.5
Entre 51 y 60 años	13	4.9

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2**  
Perfil de las organizaciones (tamaño n = 267; industria n = 270)

Característica	Número de personas	%
<b>Tamaño</b>		
Entre 10 y 30 personas	5	1.9
Entre 31 y 50 personas	2	0.7
Entre 51 y 100 personas	6	2.2
Entre 101 y 250 personas	30	11.1
Más de 250 personas	224	83.9
<b>La empresa produce bienes o servicios para la industria</b>		
Automotriz	101	37.4
Eléctrica	27	10.0
Médica	27	10.0
Computación	20	7.4
Telecomunicaciones	13	4.8
Cementera	5	1.9
Alimentos y bebidas	6	2.2
Otra	71	26.3

Fuente: elaboración propia.



**Tabla 3**  
Medidas descriptivas de la capacidad de innovación

Innovación	Media	Desv. Std.	Min.	Max.
Contamos con programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas futuras	3.54	1.018	1	5
Hacemos esfuerzos constantes para anticipar el potencial de las nuevas prácticas y tecnologías productivas	3.45	1.050	1	5
Mantenemos tecnología de punta en la industria	3.27	1.106	1	5
Pensamos de manera constante en la próxima generación de tecnología productiva	3.26	1.078	1	5
Se desarrollan habilidades y procesos para lograr cambios radicales en los procesos operativos	3.47	1.019	1	5
Creamos e implementamos procesos de fabricación nuevos y únicos	3.35	1.044	1	5

Fuente: elaboración propia.

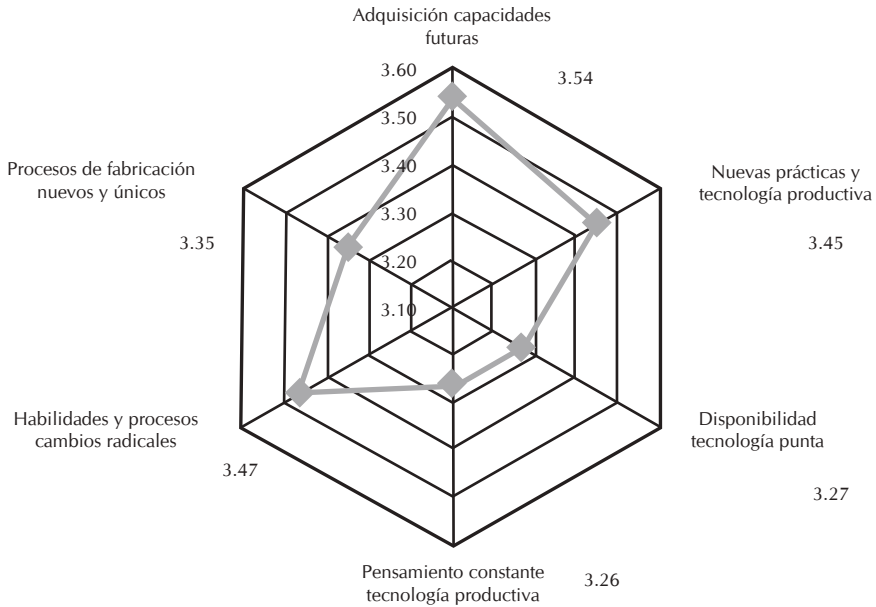
desarrollo de la capacidad de innovación, especialmente en el mantenimiento y planeación estratégica de tecnologías productivas y de punta, a ser incorporadas en los procesos de las organizaciones estudiadas (ver tabla 3).

La gráfica 1 muestra las medias de las variables que conforman la capacidad de innovación de las organizaciones estudiadas. Desde la percepción de los entrevistados los aspectos más atendidos son la planeación para adquirir capacidades futuras, el desarrollo de habilidades para realizar cambios radicales en procesos operativos y los esfuerzos por anticipar el potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas. En contraste, la adopción e implementación de procesos innovadores, el mantenimiento de tecnología de punta y de la siguiente generación de tecnología productiva, resultaron con calificaciones menores.

*Análisis descriptivo: ventaja competitiva.* Como se comentó con antelación, la administración estratégica se enfoca en la definición de los atributos que permiten que las empresas logren y mantengan posiciones competitivas superiores, de forma comparativa con otras organizaciones (Barney y Arkan, 2001; Day, 1994). Por ello, en este trabajo resultó de relevancia indagar la percepción de actores clave, respecto del desempeño de esta variable latente. Los resultados reflejan un relativo mejor desempeño en comparación con los de capacidad de innovación.

Como se muestra en la tabla 4, los miembros de las organizaciones tienden a percibir que su posición competitiva es mejor que la de sus competidores, en relación al crecimiento de la empresa ( $\bar{x} = 3.89$ ,  $s = 0.834$ ) y aspectos co-

**Gráfica 1**  
Medias de la capacidad de innovación



Fuente: elaboración propia.

merciales como participación de mercado ( $\bar{x} = 3.86, s = 0.773$ ), satisfacción al cliente ( $\bar{x} = 3.82, s = 0.797$ ) y ventas ( $\bar{x} = 3.77, s = 0.848$ ). Lo anterior implica que desde la perspectiva de los participantes, en los aspectos anteriores las empresas se desenvuelven mejor que el promedio de los competidores de la industria. Consistentemente, los resultados evidencian desviaciones estándar que no superan la unidad. Es de destacar que en el caso de la rentabilidad económica, el desempeño se percibe equivalente a la competencia ( $\bar{x} = 3.38, s = 0.868$ ).

La gráfica 2 muestra las medias de las variables con las que se evaluó la ventaja competitiva percibida. De las ocho variables analizadas, en siete de ellas las organizaciones se perciben con un desempeño mejor que el desplegado por sus competidores en la industria. Como en dicha gráfica se aprecia, solamente la variable rentabilidad económica se valora con un desempeño similar al resto de la industria.

*Análisis de correlaciones.* En una primera etapa, a fin de determinar la normalidad de los datos, se realizó un análisis de normalidad a través de la prueba Kolmogorov-Smirnov para todas las variables. La hipótesis nula de esta prueba sostiene que la variable se distribuye normalmente y la hipótesis alterna sostiene que no se distribuye normalmente en la población. Los resultados mostraron que ninguna de las variables se distribuye normalmente. En virtud de lo anterior, se consideró utilizar la

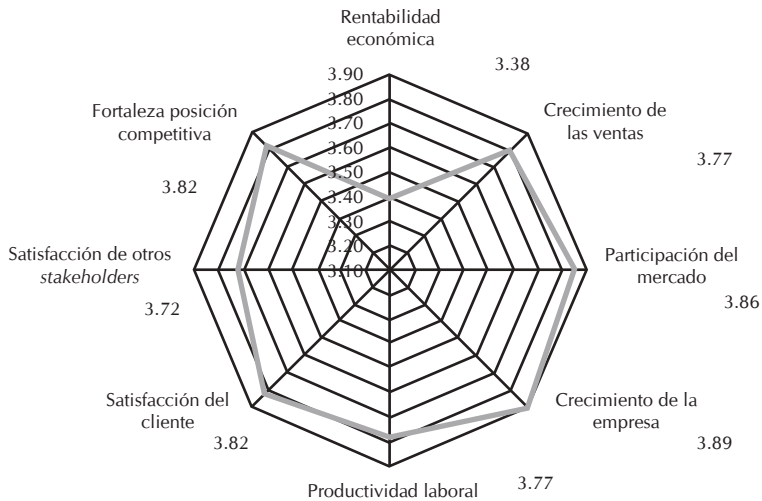
**Tabla 4**  
Medidas descriptivas de la ventaja competitiva percibida

Ventaja competitiva percibida	Media	Dev. Std.	Min.	Max.
Rentabilidad económica (utilidades)	3.38	0.868	1	5
Crecimiento de las ventas	3.77	0.848	1	5
Participación de mercado	3.86	0.773	1	5
Crecimiento de la empresa	3.89	0.834	1	5
Productividad laboral	3.77	0.738	2	5
Satisfacción del cliente	3.82	0.797	1	5
Satisfacción de otros involucrados (accionistas, gobierno, proveedores, empleados)	3.72	0.766	2	5
Fortaleza de la posición competitiva	3.82	0.79	1	5

Fuente: elaboración propia.

217

**Gráfica 2**  
Medias de la ventaja competitiva percibida



Fuente: elaboración propia.

correlación Rho de Spearman en las asociaciones a calcular. En la tabla 5 se presentan los resultados obtenidos para dicho estadístico, así como el nivel de significancia.

Como en la tabla 5 se observa, los resultados reflejan asociaciones significativas ( $p < 0.05$ ) de mediana fuerza y positivas en la mayor parte de los ítems de ambos constructos. De manera general, al analizar las asociaciones y su nivel de significación, se encontró que las correlaciones más fuertes entre las variables estudiadas, se presentan entre los ítems productividad laboral, satisfacción del cliente, satisfacción de los *stakeholders* y fortaleza de la posición competitiva –variables observables

de la ventaja competitiva percibida–, con varios ítems de la variable capacidad operativa para innovar. Por el contrario, la variable crecimiento de la empresa es la que tiene las correlaciones más débiles en asociación con los ítems de la capacidad operativa para innovar.

A efecto de analizar en lo particular cada una de las variables que muestran correlaciones estadísticamente significativas, se consideró como punto de corte 0.30. Es de destacar que en todos los casos que se explican a continuación, las correlaciones reportadas son significativas a un nivel  $p < 0.05$ . Como se muestra en la figura 1, la

**Tabla 5**  
Correlaciones entre capacidad de innovación y ventaja competitiva

Variable de la capacidad de innovación	Variable de la ventaja competitiva	Estadístico Rho de Spearman	Sig (bilateral)
Programas de largo plazo en innovación	Rentabilidad económica	0.148**	0.004
	Crecimiento de las ventas	0.170**	0.016
	Participación de mercado	0.128**	0.005
	Crecimiento de la empresa	0.127**	0.037
	Productividad Laboral	0.241**	0.038
	Satisfacción del cliente	0.429**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados (Stakeholders)	0.278**	0.000
	Posición competitiva	0.363**	0.000
Anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas	Rentabilidad económica	0.253**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.203**	0.001
	Participación de mercado	0.256**	0.000
	Crecimiento de la empresa	0.182**	0.003
	Productividad Laboral	0.322**	0.000
	Satisfacción del cliente	0.479**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados (Stakeholders)	0.373**	0.000
	Posición competitiva	0.430**	0.000
Tecnología de punta	Rentabilidad económica	0.247**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.133**	0.030
	Participación de mercado	0.193**	0.002
	Crecimiento de la empresa	0.111	0.070
	Productividad Laboral	0.204**	0.001
	Satisfacción del cliente	0.358**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados (Stakeholders)	0.291**	0.000
	Posición competitiva	0.301**	0.000

**Tabla 5**  
Continuación

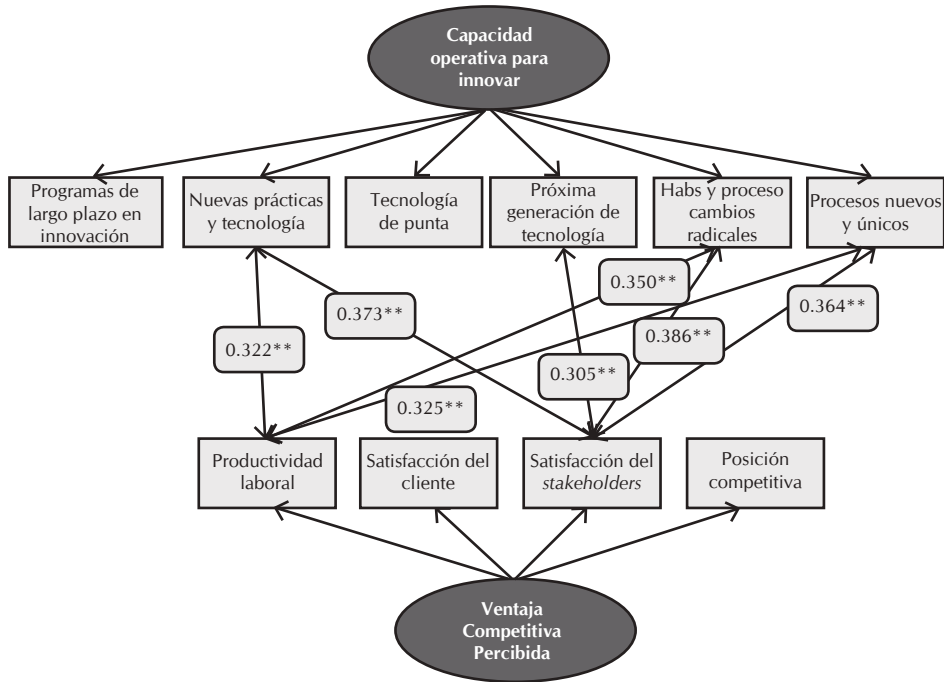
Variable de la capacidad de innovación	Variable de la ventaja competitiva	Estadístico Rho de Spearman	Sig (bilateral)
Próxima generación de tecnología	Rentabilidad económica	0.278**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.132**	0.032
	Participación de mercado	0.178**	0.004
	Crecimiento de la empresa	0.130**	0.035
	Productividad Laboral	0.211**	0.001
	Satisfacción del cliente	0.390**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados ( <i>Stakeholders</i> )	0.305**	0.000
	Posición competitiva	0.291**	0.000
Habilidades y procesos para cambios radicales	Rentabilidad económica	0.260**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.200**	0.001
	Participación de mercado	0.224**	0.000
	Crecimiento de la empresa	0.181**	0.003
	Productividad Laboral	0.350**	0.000
	Satisfacción del cliente	0.487**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados ( <i>Stakeholders</i> )	0.386**	0.000
	Posición competitiva	0.426**	0.000
Creación de procesos nuevos y únicos	Rentabilidad económica	0.291**	0.000
	Crecimiento de las ventas	0.245**	0.000
	Participación de mercado	0.295**	0.000
	Crecimiento de la empresa	0.212**	0.000
	Productividad Laboral	0.325**	0.000
	Satisfacción del cliente	0.450**	0.000
	Satisfacción de otros involucrados ( <i>Stakeholders</i> )	0.364**	0.000
	Posición competitiva	0.429**	0.000

\*\*  $p < 0.05$

Fuente: elaboración propia.

productividad laboral muestra correlaciones con las variables: anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas ( $r = 0.322^{**}$ ); desarrollo de habilidades y procesos para lograr cambios radicales de procesos operativos ( $r = 0.350^{**}$ ); y con la creación e implementación de procesos nuevos y únicos ( $r = 0.325^{**}$ ). En lo referente a la satisfacción de otros interesados (*stakeholders*), las correlaciones ocurren con las siguientes variables: anticipación del potencial de nuevas prácticas y tec-

**Figura 1**  
Correlaciones entre la productividad laboral y la posición competitiva respecto de las variables observables de la capacidad operativa para innovar



220

Fuente: elaboración propia.

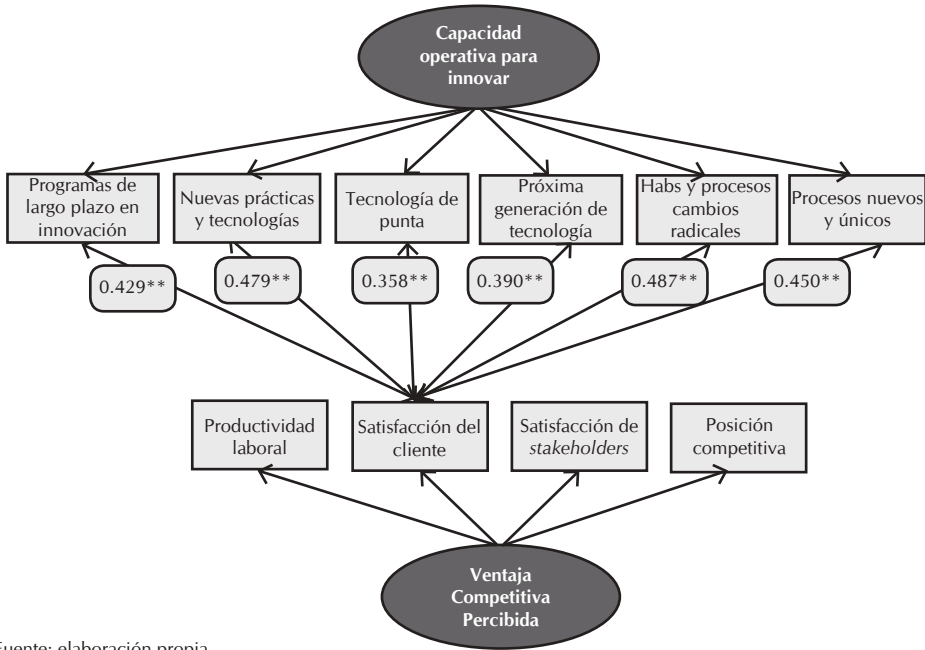
nologías productivas ( $r = 0.373^{**}$ ); pensamiento constante en la próxima generación de tecnología productiva ( $r = 0.305^{**}$ ); desarrollo de habilidades y procesos para lograr cambios radicales de procesos operativos ( $r = 0.386^{**}$ ); y con la creación e implementación de procesos nuevos y únicos ( $r = 0.364^{**}$ ).

En la figura 2 puede observarse que la variable satisfacción del cliente muestra correlaciones con todas las variables de la capacidad operativa para innovar: disponibilidad de programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas futuras ( $r = 0.429^{**}$ ); anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas ( $r = 0.479^{**}$ ); mantenimiento de tecnología de punta ( $r = 0.358^{**}$ ); pensamiento constante de la próxima generación de tecnología productiva ( $r = 0.390^{**}$ ); desarrollo de habilidades y procesos para lograr cambios radicales de procesos operativos ( $r = 0.487^{**}$ ); y con la creación e implementación de procesos nuevos y únicos ( $r = 0.450^{**}$ ).

Como se observa en la figura 3, la variable fortaleza de la posición competitiva tiene correlaciones estadísticamente significativas, prácticamente con todas las variables de la capacidad operativa para innovar. La única excepción es la variable pensamiento constante de la próxima generación de tecnología productiva. Luego,

**Figura 2**

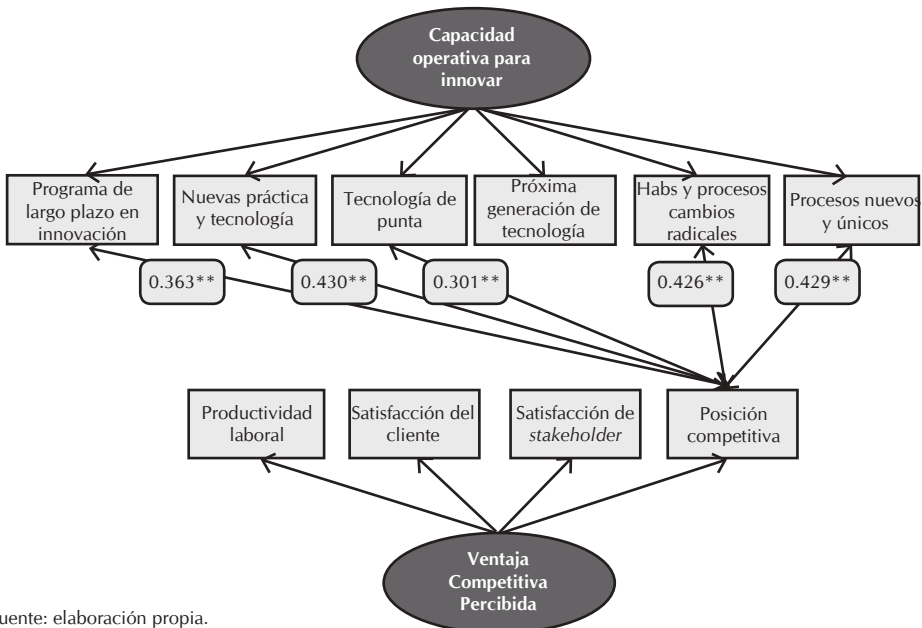
Correlaciones entre la satisfacción del cliente y las variables observables de la capacidad operativa para innovar



Fuente: elaboración propia.

**Figura 3**

Correlaciones entre la fortaleza de la posición competitiva y las variables observables de la capacidad operativa para innovar



Fuente: elaboración propia.

las correlaciones existen con: disponibilidad de programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas futuras ( $r = 0.363^{**}$ ); anticipación del potencial de nuevas prácticas y tecnologías productivas ( $r = 0.430^{**}$ ); mantenimiento de tecnología de punta ( $r = 0.301^{**}$ ); desarrollo de habilidades y procesos para lograr cambios radicales de procesos operativos ( $r = 0.426^{**}$ ); y con la creación e implementación de procesos nuevos y únicos ( $r = 0.429^{**}$ ).

#### 4. Discusión y Conclusiones

Las capacidades permiten desarrollar y sostener la ventaja competitiva (Grant, 1991), y antecedentes académicos recientes (Andersén, 2011) indican que el desarrollo de la teoría basada en recursos y capacidades puede beneficiarse si se estudia el poder explicativo entre la posesión de recursos y la utilización de los mismos. Además, autores como Barney y Mackey (2005) agregan que existe una posibilidad mayor de aprendizaje sobre las relaciones entre los recursos y las estrategias, si los investigadores son capaces de acceder a la empresa donde se localizan los recursos.

Este trabajo empírico responde a dicho llamado y recomendaciones, evidenciando la necesidad de desarrollar la capacidad operativa de innovación en las empresas manufactureras de Ciudad Juárez, primordialmente en cuanto a la planeación y adopción de nuevas tecnologías y procesos de generación de valor. La tecnología es un impulsor de la competitividad (Popa, 2012) y contribuye a mejorar los procesos operacionales existentes cuando se adapta, flexibiliza y aplica tanto a la respuesta de oportunidades como a las demandas del mercado (Schroeder *et al.*, 2002). Sin embargo, como las empresas manufactureras se basan en especializaciones funcionales para lograr la eficiencia en costos, muchas veces fallan en desarrollar sus capacidades operativas para alcanzar ventajas competitivas y desempeños superiores a través del tiempo (Helfat y Winter, 2011; Terziovski, 2010).

Las empresas están limitadas no sólo por su configuración disponible de recursos, sino también por su habilidad de utilizarlos, es decir, por su capacidad de gestión (Andersén, 2011). En la medida que las firmas se preparan para integrar las capacidades organizacionales dentro de las rutinas y los procesos, proveen a la empresa de una fuente potencial de ventaja competitiva (Wu *et al.*, 2010), situación que afianzará el diferencial de capacidad sobre el cual se basa la estrategia de competencia, y por tanto, la sostenibilidad de dichas ventajas (Weerawardena y Mavondo, 2011). La sostenibilidad de una ventaja competitiva se soporta en recursos y capacidades únicos e inimitables –desde la perspectiva de los competidores–, y valiosos y no sustituibles –bajo la óptica de los compradores– (St. John, 2005; Barney, 1991). En esa vertiente, antecedentes (Amit y Schoemaker, 1993) indican que el desarrollo de ventajas requiere de programas de innovación incremental o radical, la incorporación de nuevos procesos y prácticas, flexibilidad en los proce-



tos de manufactura, capacidad de respuesta a las tendencias del mercado, y ciclos cortos para el desarrollo de productos.

Cualquier diferencia entre las capacidades de una empresa y las de sus competidores, afectará tanto las ventajas como las desventajas competitivas de la firma (Yang *et al.*, 2009). Los resultados de este trabajo muestran que los empleados que ocupan mandos medios y superiores en el sector productivo de Ciudad Juárez, Chihuahua, perciben debilidades en la capacidad operativa de innovación de su organización, con respecto a la planeación y adopción de tecnologías nuevas y de punta, aunque observan que su firma presenta una mejor posición competitiva respecto del comportamiento de la industria, tanto en aspectos económicos como de satisfacción. Es de destacar que la excepción se presentó en la variable “rentabilidad económica”.

El despliegue de los atributos raros, únicos, inimitables y valiosos se traduce en la oferta de un valor superior al cliente en forma de atributos y beneficios específicos, los cuales representan fuentes de ventajas competitivas y de un buen desempeño corporativo (Srivastava *et al.*, 2001). Entre los desafíos de las organizaciones al procurar anticiparse a las necesidades de su mercado, se encuentra la decisión de impulsar la ventaja competitiva basada en un tipo de innovación y la forma en que aprovecha los conocimientos de sus miembros para reducir el riesgo de perder sus ventajas (Reed *et al.*, 2012).

Estudios futuros pueden orientarse a explorar la forma en que otras capacidades impactan sobre la ventaja competitiva y profundizar sobre cómo los distintos tipos de innovación, incremental y disruptiva, cerrada y abierta, inciden sobre ésta. Además, debe tenerse siempre presente que el retorno que una organización pueda recibir de sus recursos y capacidades, depende de dos factores clave: la sostenibilidad de su ventaja competitiva producida con base en sus recursos y capacidades y la habilidad de la firma para apropiarse de las rentas generadas (Grant, 1991).

## Bibliografía

- Agus, A. y Hassan, Z. F. (2011), "Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp. 1650-1662.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 1 pp. 33-46.
- Andersén, J. (2011), "Strategic resources and firm performance", *Management Decision*, vol. 49, núm. 1, pp. 87-98.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. y Arian, A. M. (2001), "The Resource-based view: origins and implications", en Hitt, M. A., Freeman, R. E. y Harrison, J. S. (Eds.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Bodmin, Cornwall, pp. 124-188.
- Barney, J. y Mackey, T. B. (2005), "Testing Resource-Based Theory", en Ketchen Jr., D. J. y Bergh, D. (Eds.) *Research Methodology in Strategy and Management*, Elsevier, Lane, Kidlington Oxford.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J. y García-Sánchez, E. (2012), "Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 29, núm. 3, pp. 331-357.
- Camisón-Zornoza, C. y Cruz-Ros, S. (2008), "La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, núm. 1, pp. 79-102.
- Camisón, C. y Villar-López, A. (2011), "Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, núm. 8, pp. 1294-1304.
- Day, G. S. (1994), "The capabilities of Market-Driven Organizations", *The Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 4, pp. 37-52.

- Dwyer, L. y Kim, C. (2003), "Destination Competitiveness: Determinants and Indicators", *Current Issues in Tourism*, vol. 6, núm. 5, pp. 369-414.
- Fahy, J. (2002), "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment", *International Business Review*, vol. 11, núm 1, 57-78.
- Flynn, B. B., Wu, S. J. y Melnyk, S. (2010), "Operational capabilities: Hidden in plain view", *Business Horizons*, vol. 53, núm. 3, pp. 247-256.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W. y Anderson, P. (2002), "A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics", *Management Science*, vol. 48, núm. 9, pp. 1103-1122.
- Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, Spring, pp. 114-135.
- Hall, R. (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 2, pp. 135-144.
- Harper, S. M. y Becker, S. W. (2004), "On the leading edge of innovation: a comparative study of innovation practices", *Southern Business Review*, vol. 29, núm. 2, pp. 1-15.
- Hartley, J. (2007), "From creative industries to creative economy: flying like a well-thrown bird?" en Hartley, J., Eds. *Creative Industries* (Ed.), Tsinghua University Press.
- Helfat, C. E. y Peteraf, M. A. (2003), "The dynamic resource-based view: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 10, pp. 997-1010.
- Helfat, C. E. & Winter, S. G. (2011), "Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world", *Strategic Management Journal*, vol. 32, núm. 11, pp. 1243-1250.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006), *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, México.
- Igartua, J. I., Garrigós, J. A. y Hervas-Oliver, J. L. (2010), "How Innovation Management Techniques Support an open Innovation Strategy", *Research-Technology Management*, vol. 53, núm. 3. pp. 41-52.

- Itami, H. y Roehl, T. W. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, Harvard University Press, Massachusetts.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology", *Organization Science*, vol. 3, núm. 3, pp. 383-397.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C. y Groen, A. J. (2010), "The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques", *Journal of Management*, vol. 36, núm. 1, pp. 349-372.
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 111-125.
- Möller, K. (2006), "Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach", *Industrial Marketing Management*, vol. 35, núm. 11, pp. 913-924.
- Ndofor, H. A., Sirmon, D. G. y He, X. (2011), "Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry", *Strategic Management Journal*, vol. 32, núm. 6, pp. 640-657.
- Parast, M. M. y Adams, S. G. (2012), "Corporate social responsibility, benchmarking, and organizational performance in the petroleum industry: A quality management perspective", *International Journal of Production Economics*, vol. 139, núm. 2, pp. 447-458.
- Peng, D. X., Schroeder, R. G. y Shah, R. (2008), "Linking routines to operations capabilities: A new perspective", *Journal of Operations Management*, vol. 26, núm. 6, pp. 730-748.
- Penrose, E. (1962), *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid.
- Popa, L. V. (2012), "Competitiveness Factors", *Analele Universitatii Maritime Constanta*, 13, pp. 291-294.
- Potts, J. (2003), "Evolutionary economics: An introduction to the foundation of liberal economic philosophy", Discussion Paper, Núm. 324.

- Reed, R., Storrud-Barnes, S. y Jessup, L. (2012), "How open innovation affects the drivers of competitive advantage trading the benefits of IP creation and ownership for free invention", *Management Decision*, vol. 50, núm. 1, pp. 58-73.
- Ritala, P., Armila, L. y Blomqvist, K. (2009), "Innovation orchestration capability – defining the organizational and individual level determinants", *International Journal of Innovation Management*, vol. 13, núm. 4. pp. 569-591.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A. y Juntila, M. A. (2002), "A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, núm. 2, pp. 105-117.
- Solleiro, J. L. y Castañón, R. (2005), "Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context", *Technovation*, 25, pp.1059-1070.
- Song, W. y Chu, Y. (2012), "Research on enterprise Knowledge Management Strategy from the Perspective of Knowledge-based Innovation", *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*.
- Srivastava, R. K., Fahey, L. y Christensen, H. K. (2001), "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 27, núm. 6, pp. 777-802.
- St. John, C. H. (2005), "Multi-Theoretical Mixed-Level Research in Strategic Management", en Ketchen Jr., D. J. y Bergh, D. (Eds.) *Research methodology in strategy and management*, Elsevier, Lane, Kidlington Oxford.
- Swink, M. y Hegarty, W. H. (1998), "Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 18, núm. 4, pp. 374-396.
- Terziovski, M. (2010), "Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 31, núm, 8, pp. 892-902.
- Vanhove, N. (2011), *Competition and the Tourism Destination. The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier, London.

Weerawardena, J. y Mavondo, F. T. (2011), "Capabilities, innovation and competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, núm. 8, pp. 1220-1223.

Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, núm. 2, pp. 171-180.

Wu, S. J., Melnyk, S. A. y Flynn, B. B. (2010), "Operational Capabilities: The Secret Ingredient", *Decision Sciences*, vol. 41, núm. 4, pp. 721-754.

Yang, C. C., Marlow, P. B. y Lu, C. S. (2009), "Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan", *International Journal of Production Economics*, vol. 122, núm. 1, pp. 4-20.

Revista semestral

Año 16 No. 30

# Administración y Organizaciones

ISSN 1665-014X

Junio 2013



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**Rector General:** Dr. Enrique Fernández Fassnacht

**Secretaria General:** Mtra. Iris Santacruz Fabila

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO

**Rector de la Unidad:** Dr. Salvador Vega y León

**Secretaria General de la Unidad:** Dra. Patricia E. Alfaro Moctezuma

## DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**Director:** M. Ed. Jorge Alsina Valdés y Capote

**Secretario Académico:** Mtro. Carlos Alfonso Hernández Gómez

## DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA

**Jefe:** Dr. Federico Jesús Novelo Urdanivia

## DIRECTORA DE LA REVISTA

Martha Margarita Fernández Ruvalcaba

## DIRECTOR FUNDADOR

Ricardo Antonio Estrada García

## COMITÉ EDITORIAL

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

Felipe de Jesús Martínez Álvarez

Germán Sergio Monroy Alvarado †

María Cristina Alicia Velázquez Palmer

María Magdalena Saleme Aguilar

Pedro Constantino Solís Pérez

Silvia Pomar Fernández

### Asistente Editorial

Teresa Vieyra Olvera

### Diseño de Portada

Mónica Zavala Medina

### Ilustración de la Portada

Alejandra González Rivas

El propósito general de la Revista Administración y Organizaciones es difundir entre académicos y profesionales los desarrollos conceptuales e instrumentales para mejorar la comprensión y desempeño de las organizaciones. Los artículos se seleccionan cuando discuten nuevas aproximaciones conceptuales, metodológicas, modelos, técnicas recientes y casos de estudio, así como las tendencias de significancia práctica para el administrador profesional. No necesariamente reflejan la posición oficial de los editores o del Departamento de Producción Económica de la UAM-X.

### Administración y Organizaciones

Publicación semestral del Área Estrategia y Gestión de las Organizaciones, Departamento de Producción Económica, DCSH.

Editor responsable: Dr. Federico Jesús Novelo Urdanivia.

Certificado de reserva de derechos al uso exclusivo No. 04-1999072617054100-102. Certificado de Licitud de Título: 11320. Certificado de Licitud de Contenido: 7923.

Impresor: Publicaciones e impresiones de calidad S.A. de C.V., Ignacio Mariscal No. 102, Col. Tabacalera, 06030; México, D.F., Tels: 5705-2492 • 5566-0811.

Fax: 5591-1376

Distribuidor: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, Calz. del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, C.P. 04960, México, D.F. Teléfonos: (55) 54837100, 54833459 Fax: 54837235.

[rayouamx@yahoo.com.mx](mailto:rayouamx@yahoo.com.mx)

<http://bidi.xoc.uam.mx>

**Registrada en: Latindex:** <http://www.latindex.uam.mx>

**EBSCO:** <http://serach.ebscohost.com>

Junio 2013 Año 16 Número 30 ISSN: 1665-014X Tiraje: 500 ejemplares

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del editor responsable. Los Manuscritos son arbitrados por respetados revisores invitados y consejeros, y deben someterse por duplicado en el formato aprobado de la Revista. No serán retornados. Las guías de los manuscritos incluyen los requisitos y están disponibles por solicitud.



# CONTENIDO

<b>Presentación.....</b>	<b>5</b>
Pensamiento estratégico: reflexiones, propuestas y evidencias empíricas	
Ayuzabet de la Rosa Alburquerque	
Antonio Barba Álvarez	
María Teresa Montoya Flores	
<b>Coordinadores de Número</b>	
<b>El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales.....</b>	<b>19</b>
Ayuzabet de la Rosa Alburquerque	
Oscar Lozano Carrillo	
Anabela López Brabilla	
<b>De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso.....</b>	<b>51</b>
Antonio Barba Álvarez	
María Teresa Montoya Flores	
<b>La teoría de la acción en la comprensión de las estrategias empresariales.....</b>	<b>79</b>
Yasmín Hernández Romero	
<b>El pensamiento estratégico en el modelo de sustentabilidad organizacional: de lo abstracto a la cotidianidad.....</b>	<b>95</b>
Patricia García Hernández	
Patricia Mercado Salgado	
<b>La estrategia como práctica en la pequeña empresa familiar.....</b>	<b>115</b>
Marcela Victoria Rendón Cobián	
<b>El vínculo de la innovación con la renovación estratégica como capacidad dinámica.....</b>	<b>135</b>
Rafael Ramirez	
Marc Thompson	
Leo Roodhart	
Peter Lednor	

<b>El juego estratégico en la retención del personal clave. Una reflexión crítica a partir de la teoría de juegos.....</b>	<b>155</b>
Diego René Gonzales-Miranda	
<b>Gestión estratégica y reglamentación municipal.....</b>	<b>187</b>
Rigoberto Ramírez López Gerardo Zamora Fernández de Lara	
<b>Capacidad operativa para innovar y ventaja competitiva: análisis desde la percepción de actores clave en el sector productivo fronterizo.....</b>	<b>207</b>
Aurora Irma Máynez Guaderrama Judith Cavazos Arroyo	